

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

---

Katri Heininen

**YRITYSTEN VERKOSTOITUMISEN OIKEUDELLINEN ULOTTUVUUS JA  
VERKOSTOITUMISESTA SEURANNUT SOPIMUSKÄSITYKSEN MUUTOS**

**Näkökulmana erityisesti sopimustoiminnan kokonaisuuden korostuminen perinteisen  
sopimusoikeuden sijaan**

”Sopimustoiminta eroaa sopimusoikeuden kanssa siinä, edustaako  
systeemi sopimusosapuolia vai yhteiskuntaa.” (Matti Rudanko)

---

Pro gradu -tutkielma

Yritysjuridiikka

Tampere 2015

## Tiivistelmä

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Yritysjuridiikan opintosuunta

HEININEN, KATRI: Yritysten verkostoitumisen oikeudellinen ulottuvuus ja verkostoitumisesta seurannut sopimuskäsityksen muutos: Näkökulmana erityisesti *sopimustoiminnan* kokonaisuuden korostuminen perinteisen *sopimusoikeuden* sijaan

Pro gradu -tutkielma X + 74 sivua

Lokakuu 2015

---

Verkostoituminen on nykyään yksi keskeisimmistä yritysten liiketoiminnan kehittämisen keinoista. Vastavuoroiseen yhteistyöhön perustuvat verkostot ovat muuttaneet organisaatioiden välisiä suhteita, minkä seurauksena liiketoiminnan logiikka ja dynamiikka ovat kokeneet muutoksen. Tämä muutos on ulottunut myös juridiikkaan. Sopimusten muuttuessa pitkäkestoisemmiksi ja sopimusten kohteen epämääräisemmäksi myös sopimustoiminnan hallintamekanismit ovat muuttuneet. Tästä johtuen sopimustoiminta – sopimusoikeus mukaan luettuna – on ollut viime vuosikymmenien ajan jatkuvassa murroksessa ja uusien kehityshaasteiden edessä.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan liiketoiminnan verkostoitumisen ilmiötä sekä sen oikeudellista ulottuvuutta sopimuskäsitteestä, so. sopimusverkoston lähtökohdista. Työn tavoitteena on kuvata verkostoituneen liiketoiminnan sopimusoikeudellista nykytilaa sekä tuoda esille niitä asioita, jotka ovat olennaisesti kehittyneet ja muuttuneet perinteiseen sopimusoikeudelliseen ajatteluun verrattuna. Tarkastelun keskiössä ovat ne sopimuskäsitteelliset kehityssuunnat, jotka tukevat erityisesti pitkäkestoisten sopimusten tarpeita tarjoten työkaluja joustavuutta vaativia liiketoimintasuhteita varten. Tässä korostuu erityisesti sopimusten tietynlainen epätäydellisyys, dynaamisuus ja prosessimaisuus.

Moderni sopimusoikeus ei ole irrallaan sen toimijoista, vaan vie sopimusoikeutta kohti sosiaalisempia muotoja. Keskeisenä näkökulmana tässä työssä on sopimustoiminnan sosiaalinen puoli, so. sopimussuhteen sellaiset aspektit, joita ei voi suoraan johtaa kirjallisesti solmitusta sopimuksesta. Tässä muun muassa relational contracting -opilla, so. suhdesopimisella, on keskeinen merkitys. Tarkastelun keskiössä on yritysten välinen yhteistyö. Relational contracting -ajattelu on osaltaan pyrkinyt kaventamaan sopimustoiminnan ja sopimusoikeuden välistä kuilua ja ristiriitaa.

Sopimusosapuolten sosiaalisen suhteen ja sosiaalisten normien ohella sopimusosapuolten keskinäisen luottamuksen ja lojaliteetin merkitys on kasvanut. Mitä pidemmälle luottamuksen ja lojaliteetin osapuolten välillä voidaan katsoa kehittyneen, sitä todennäköisemmin vastuu voidaan määritellä sopimuspäätöksistä. Monien tutkijoiden mielestä nimenomaan lojaliteettiperiaate kiteyttää ajatukset yritysten yhteistoiminnan edellytyksistä.

Asiasanat: verkosto, sopimusverkosto, ennakoiva sopiminen, dynaaminen sopimus, sopimuksen prosessikäsitys, relational contracting, suhdesopiminen, lojaliteettiperiaate.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	I
Sisällysluettelo.....	II
Lähdeluettelo .....	IV
1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustat ja kehys .....	1
1.2 Tutkimuksen sisältö ja tavoitteet .....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä ja lähdeaineisto .....	6
2 Verkot yritysten liiketoiminnan organisointimuotona .....	8
2.1 Taustaa verkostoitumisen ilmiölle.....	8
2.2 Verkostoitumisen ja verkoston käsitteet ja verkostojen tehtävä.....	9
2.3 Verkostomainen organisointuminen ja sen suhde yritysten perinteisiin toimintamalleihin .....	11
2.3.1 Liiketoimintasuhteiden tarkastelu hierarkia–markkina-vastakkainasettelun näkökulmasta.....	11
2.3.2 Verkosto ei ole hierarkia eikä markkina.....	13
2.3.3 Vertikaalista ja horisontaalista, kahdenkeskistä ja monenvälistä verkostoitumista.....	16
3 Verkoston oikeudellinen ulottuvuus.....	21
3.1 Verkoston oikeudellisuus sopimuksellisuuden kautta .....	21
3.2 Sopiminen verkostossa .....	23
3.3 Sopimusvälineistön rooli verkostoissa .....	24
3.4 Sopimusvastuu verkostoissa .....	26
3.4.1 Kaksiasianosaissuhteen mukaisen vastuukäsityksen lieventyminen .....	26
3.4.2 Vastuu sopimusketjussa.....	27
3.4.3 Vastuun ennakointi ja arviointi sopimusketjussa .....	30
3.5 Riidanratkaisu verkostoissa .....	33
3.5.1 Verkostoissa käytettävät riidanratkaisumenetelmät .....	33
3.5.2 Riitojen ja riidanratkaisun erityiset haasteet verkostomaisessa liiketoiminnassa.....	37
4 Yritysten verkostoitumisesta seurannut sopimuskäsityksen muutos .....	41
4.1 Mitä liiketoiminta edellä, sitä sopimuskäsitys perässä.....	41
4.2 Ex post -lähtöisyydestä kohti ex ante -keskeisyyttä .....	42
4.3 Sopimuksen pistekäsityksestä kohti prosessikäsitystä.....	45
4.4 Staattisesta sopimuskäsityksestä kohti dynaamista sopimuskäsitystä .....	47
4.5 Kestosopimukset sopimusten staattisuuden ja dynaamisuuden sekä pistemäisyyden ja prosessimaisuuden vertailun ilmentäjänä .....	49
5 Suhdesopiminen, luottamus ja lojaliteetti verkostomaisen liiketoiminnan avaintekijöinä .....	53
5.1 Sosiaalisuuden merkityksen korostuminen sopimustoiminnassa .....	53

5.2	Suhdesopimisen merkitystä korostava relational contracting -oppi .....	54
5.2.1	Relational contracting -opin keskeinen sisältö .....	54
5.2.2	Relational contracting -näkömyksen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa.....	56
5.3	Sopimussidonnaisuutta luottamuksen kautta.....	57
5.3.1	Luottamus-käsitteen ulottuvuus sekä sen rooli sopimussuhteissa .....	57
5.3.2	Luottamuksen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa .....	58
5.4	Lojaliteettiperiaatteen korostunut asema muodollisten oikeusperiaatteiden rinnalla .....	60
5.4.1	Oikeusperiaatteiden asema sopimusoikeudellisen sääntelyn kentässä .....	60
5.4.2	Lojaliteettiperiaatteen sisältö sopimusoikeuden kentässä .....	61
5.4.2.1	Lojaliteettiperiaate on yksi sopimusoikeuden keskeisimmistä oikeusperiaatteista .....	61
5.4.2.2	Lojaliteettiperiaatteen suhde muihin oikeusperiaatteisiin.....	62
5.4.2.3	Lojaliteettiperiaate sopimuksen eri vaiheissa .....	65
5.4.2.4	Lojaliteettiperiaatteen suhde luottamukseen.....	67
5.4.3	Lojaliteettiperiaatteen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa .....	67
6	Johtopäätökset .....	69

## Lähdeluettelo

### ***Oikeuslähteet:***

Kuluttajansuojalaki (20.1.1978/38)

Laki oikeudenkäynnin julkisuudesta yleisissä tuomioistuimissa (30.3.2007/370)

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (13.6.1929/228)

Vahingonkorvauslaki (31.5.2974/412)

### ***Oikeuskirjallisuus:***

*Aine, Antti:* Verkostomainen yhteistoiminta ja kilpailuoikeus. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 201–224. (Aine 2013)

*Annola, Vesa:* Sopimusprosessin vaiheet. Teoksessa Saarnilehto Ari, Hemmo Mika, Kartio Leena (toim.): Varallisuus oikeus. Helsinki 2001. (Annola 2001)

*Annola, Vesa:* Sopimuksen dynaamisuus. Talousoikeudellinen rakennetutkimus sopimuksen täydentymisestä ja täydentymisen ohjaamisesta. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja Yksityisoikeuden julkaisusarja A:107. Turku 2003. (Annola 2003)

*Annola, Vesa:* Verkostosidosten sopimusoikeudellinen relevanssi. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa: Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 49–64. (Annola 2013)

*Autio, Anna-Liisa:* Verkostoon sopivasta riidanratkaisusta. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 269–291. (Autio 2013)

*Fukuyama, Francis:* Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York 1996. (Fukuyama 1996)

*Granovetter, Mark:* The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6 (1973). ss. 1360–1380. (Granovetter 1973)

*Haapio, Helena:* Sopimukset, sopimustoiminta ja juristin muuttuvat tehtävät kansainvälisessä kaupassa. Teoksessa Aine, Antti ja Kumpula, Anne (toim.): Kansainvälisestä kaupasta. Juhlajulkaisu Tuula Ämmälä. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Kokoomateosten sarja, Juhlajulkaisut A:8. Turku 2000. ss 37–72. (Haapio 2000)

*Haapio, Helena:* Preventiivinen juridiikka ja ennakoiva sopiminen: Ovatko oikeudelliset ongelmat ehkäistävissä? Oikeus 1/2002. ss. 39–44. (Haapio 2002)

*Haapio, Helena:* Innovative Contracting. Teoksessa Haapio Helena (toim.): A Proactive Approach to Contracting and Law. Turku 2008. (Haapio 2008)

*Haavisto, Vaula:* Sopimustoiminta verkostoissa. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.): Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Vantaa 2002. ss. 309–327. (Haavisto 2002)

*Harisalo, Risto:* Organisaatioteoriat. Tampere 2008. (Harisalo 2008)

*Hemmo Mika:* Sopimus ja delikti. Helsinki 1998. (Hemmo 1998)

*Hemmo, Mika:* Sopimusoikeus II. Helsinki 2003. (Hemmo 2003)

*Hemmo, Mika:* Sopimusoikeus III. Helsinki 2005. (Hemmo 2005)

*Hemmo, Mika:* Sopimusoikeuden oppikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki 2006. (Hemmo 2006)

*Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula:* Tutki ja kirjoita. Helsinki 2007. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007)

*Hoppu, Esko ja Hoppu, Kari:* Kauppa- ja varallisuus oikeuden pääpiirteet. 11. painos. Juva 2007. (Hoppu & Hoppu 2007)

*Håkansson, Håkan ja Snehota, Ivan:* No Business is an Island: The Network Context of the Business Strategy. Scandinavian Journal of Management, No 3 (2006), ss. 256–270. (Håkansson & Snehota 2006)

*Kamensky, Mika:* Strateginen johtaminen. Jyväskylä 2000. (Kamensky 2000)

*Karhu, Juha:* Muuttuvat olosuhteet ja sopimuksen sitovuus. Lakimies 78/2004. ss. 1449–1463. (Karhu 2004)

*Karhu, Juha ja Tolonen, Hannu:* Sopimus oikeustoimena. Teoksessa Saarnilehto, Ari ym. (toim.): Varallisuus oikeus. Helsinki 2011. (Karhu & Tolonen 2011)

*Kiiha, Jarkko*: Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki 2002. (Kiiha 2002)

*Kiskonen, Aleksandra*: Verkosto ja sopimusverkosto. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka ja Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 43–48. (Kiskonen 2013a)

*Kiskonen, Aleksandra*: Sopimusverkostot sopimusoikeudellisen luokittelun kohteena. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 163–178. (Kiskonen 2013b)

*Klein Woolthuis, Rosalinde, Hillebrand, Bas, Nooteboom, Bart*: Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, Vol. 26. 2005, ss. 813–839. (Klein Woolthuis 2005)

*Koskinen, Jari*: Tulevaisuustiedolla kilpailuetua. *Yritystalous*, No. 6, ss. 29–33. (Koskinen 2004)

*Koulu, Risto*: Sopimukset oikeudenkäynnin varalta. Helsinki 2009. (Koulu 2009)

*Laamanen, Kai ja Tinnilä, Markku*: Prosessijohtamisen käsitteet. *Terms and Concepts in Business Process Management*. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Helsinki 2009. (Laamanen & Tinnilä 2009)

*Lehtinen, Tuomas*: Markkinoiden hajaantuminen. Ajatuksia markkinoista sopimusoikeuden ja yleisen oikeustieteen valossa. Teoksessa Saarnilehto, Ari (toim.): Projektirahoitus. Sopimusten verkostoituminen. Turku 1006. ss. 107–140. (Lehtinen 1996)

*Lehtinen, Tuomas*: Kansainvälisen kaupan liikesopimus ja remburssi. Helsinki 2006. (Lehtinen 2006)

*Lehtovuori, Seppo & Telaranta, Seija (toim.)*: Avautuvat ovet – avaimia työyksikön ja henkilöstön johtamiseen. Pieksämäki 2001. (Lehtovuori & Telaranta 2001)

*Lindfors, Heidi (toim.)*: Välimieslainkäyttö murroksessa – tutkimus vai välimiesmenettely muuttumassa? Jyväskylä 2009. (Lindfors 2009)

*Lintumaa, Sari*: Vastuuriskien hallinta – ennakointi maksaa vaivan. Teoksessa Aalto-Setälä, Ilkka, Amper, Mikko, Haussila, Petri, Hemmo, Mika, Lintumaa, Sari, Saloheimo, Jorma, Salomaa, Pekka, Strömberg, Harri, Tuomainen, Jouko: Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit – Oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. Pieksämäki 2002. ss. 324–353. (Lintumaa 2002)

*Lämsä, Anna-Maija ja Hautala, Taru*: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki 2010. (Lämsä & Hautala 2010)

*Macaulay, Stewart*: Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study. 28. American Sociological Review 1963. ss. 55–70. (Macaulay 1963)

*Macneil, Ian R.*: The Many Futures of Contract. 47 Southern California Law Review 1974. ss. 691–816. (Macneil 1974)

*Macneil, Ian R.*: Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. 72 Northwestern University Law Review 1978. ss. 854–905. (Macneil 1978)

*Malaska, Pentti*: Vuorovaikutustarpeiden yhteiskunta. Teoksessa Kamppinen, Matti (toim.): Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovellukset. Helsinki 2002. (Malaska 2002)

*Mittilä, Tuula*: Verkosto-osaaminen – liiketoimintaosaamisen uusi mantra. Teoksessa Lehtinen, Uolevi ja Mittilä, Tuula (toim.): Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. Helsinki 2006. ss. 75–91. (Mittilä 2006)

*Mononen, Marko*: Onko sopimusoikeudessamme yhtenäistä vastuuperustetta? Lakimies 7-8/2004. ss. 1379–1397. (Mononen 2004)

*Mähönen, Jukka*: Lojaliteettivelvollisuus ja tiedonantovelvollisuus. Teoksessa Saarnilehto, Ari (toim.): Varallisuusoikeuden kantavat periaatteet. Helsinki 2000. ss. 109–144. (Mähönen 2000a)

*Mähönen, Jukka*: ”Good Faith and Fair Dealing” ja lojaliteettivelvollisuus. Teoksessa Aine, Antti ja Kumpula, Anne (toim.): Kansainvälisestä kaupasta. Juhlajulkaisu Tuula Ämmälä. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Kokoomateosten sarja, Juhlajulkaisu A:8. Turku 2000. ss. 203–232. (Mähönen 2000b)

*Mähönen, Jukka*: Lojaliteettivelvollisuus ja tiedonantovelvollisuus. Teoksessa Saarnilehto, Ari ym. (toim.): Varallisuusoikeus. Helsinki 2011. (Mähönen 2011)

*Möller, Kristian, Rajala, Arto ja Svahn, Senja*: Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja 11/2004. Helsinki 2004. (Möller ym. 2004)

*Norri, Matti*: Luottamuksen käsite ja laki. Defensor Legis N:o 3/2004. ss. 466–477. (Norri 2004)

*Norros, Olli*: Vastuu sopimusketjussa. Vantaa 2007. (Norros 2007)

*Nystén-Haarala, Soili*: Sopimusoikeus ja sopimusten hallinta. Lakimies 2/1999. ss. 199–209. (Nystén-Haarala 1999)



*Nystén-Haarala, Soili:* Kaukoviisas ennakoiva oikeusajattelu ja jälkiviisas tuomioistuinjuridiikka. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.): Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Vantaa 2002. ss. 141–188. (Nystén-Haarala 2002)

*Ovaska, Risto:* Välimiesmenettely – kansallinen ja kansainvälinen riidanratkaisukeino. Helsinki 2007. (Ovaska 2007)

*Pirnes, Hannu:* Verkostoylivoimaa. Helsinki 2002. (Pirnes 2002)

*Peltonen, Tuomo:* Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja, No 53 (2004). ss. 199–204. (Peltonen 2004)

*Pohjonen, Soile:* Sopimustoiminta, piilevä epätieto ja uuden tiedon luominen. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.): Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Vantaa 2002. ss. 227–307. (Pohjonen 2002)

*Pohjonen, Soile:* Ennakoivaa sopimista vaiko riidanratkaisua? Yhteistyö ja oikeudellinen ajattelu. Teoksessa Turunen, Santtu (toim.): Conflict Management – Riidanratkaisun uusi maailma. Helsinki 2005. (Pohjonen 2005)

*Powell, Walter:* Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. Teoksessa Staw, Barry ja Cummings, Larry (toim.): Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol 12. Greenwich 1990. ss. 295–336. (Powell 1990)

*Pöyhönen, Juha:* Sopimusoikeuden järjestelmä ja sopimusten sovittelu. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja. A-sarja N:o 179. Helsinki 1988. (Pöyhönen 1988)

*Pöyhönen, Juha:* Uusi varallisuus oikeus. Helsinki 2000. (Pöyhönen 2000)

*Rudanko, Matti:* Ennakoiva näkökulma kauppaoikeudessa. Oikeus 1/2002. ss. 55–58. (Rudanko 2002)

*Saarnilehto, Ari:* Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki 2002. (Saarnilehto 2002)

*Saarnilehto, Ari:* Sopimusoikeuden perusteet. 7. uudistettu painos. Helsinki 2009. (Saarnilehto 2009)

*Saarnilehto Ari, Annola Vesa, Hemmo Mika, Karhu Juha, Kartio Leena, Tammi-Salminen Eeva, Tolonen Juha, Tuomisto Jarmo ja Viljanen Mika:* Varallisuus oikeus. Oikeuden perusteokset. Helsinki 2012. (Saarnilehto ym. 2012)

*Saarnilehto, Ari:* Verkoston oikeudellisesta merkityksestä. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 137–162. (Saarnilehto 2013)

*Salminen, Jaakko H.:* Intressiperusteinen riidanratkaisu verkostossa - sovintosopimus riidan hallinnan välineenä. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 293–317. (Salminen 2013)

*Sorsa, Kaisa:* Elinkeinoelämä tarvitsee ennakoivaa sopimusosaamista. Defensor Legis (1/2009), ss. 128–147. (Sorsa 2009)

*Taskinen, Tommi K. J.:* Sopimisen arvontuotanto verkostoituvalla tuotekehityshankkeelle. Teoksessa Pohjonen, Soile (toim.): Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Vantaa 2002. ss. 83–116. (Taskinen 2002)

*Tieva, Antti:* Luottamus, lojaliteettivelvollisuus ja liike-elämän pitkä- kestoiset sopimukset. Defensor Legis No 2/2006. ss. 240–251. (Tieva 2006)

*Tolonen, Hannu:* Siviilioikeuden yleiset periaatteet. Teoksessa Saarnilehto, Ari (toim.): Varallisuus oikeuden kantavat periaatteet. Vantaa 2000. ss. 53–69. (Tolonen 2000)

*Tolonen, Juha:* Oikeus, talous ja yhteiskunta: kaksi oikeustieteen mallia. Lakimies 2/2007. ss. 259–264. (Tolonen 2007)

*Tsupari, Pekka, Nissinen, Tarja ja Urrila, Penna:* Kohti strategisia yritysverkostoja – Osaraportti I: Lisäarvoa luovat verkostot. Teollisuus ja työnantajat, Helsinki 2001. (Tsupari ym. 2001)

*Tsupari, Pekka, Nissinen, Tarja ja Urrila, Penna:* Kohti strategisia yritysverkostoja – Osaraportti II: Lisäarvoa luovat verkostot. Teollisuus ja työnantajat, Helsinki 2003. (Tsupari ym. 2003)

*Tsupari, Pekka, Sisto, Johanna, Godenhjelm, Petri, Oksanen, Olli-Pekka ja Urrila, Penna:* Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Katsauksia 2004/6. Helsinki 2004. (Tsupari ym. 2004)

*Valkokari, Katri, Salminen, Jaakko, Rajala, Anni, Koskela, Merja, Kaunisto, Kari ja Apilo, Tiina (toim.):* Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Espoo 2014. (Valkokari ym. 2014)

*Varamäki, Elina, Pihkala, Timo, Vesalainen, Jukka ja Järvenpää, Marko:* Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen. Esiselvitys. Helsinki 2003. (Varamäki ym. 2003)

*Vesalainen, Jukka:* Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.): Monimuotoinen verkosto. Johtamista ja juridiikkaa. Viro 2013. ss. 19–42. (Vesalainen 2013)

*Wilhelmsson, Thomas*: Sosiaalinen sopimusoikeus ja Euroopan integraatio. Teoksessa Wilhelmsson, Thomas ja Katariina Kaukonen (toim.): Euroopan integraatio ja sosiaalinen sopimusoikeus. Helsinki 1993. ss. 7-135. (Wilhelmsson 1993)

*Wilhelmsson, Thomas*: Vakiosopimus. Tampere 1995. (Wilhelmsson 1995)

*Ämmälä, Tuula*: Lojaliteettiperiaatteesta eräiden sopimustyyppien yhteydessä. Teoksessa Saarnilehto, Ari (toim.): Lojaliteettiperiaatteesta. Vastapuolen edun huomioonottamisesta eri oikeuden aloilla. Turku. 1994. ss. 3-50. (Ämmälä 1994)

*Ämmälä, Tuula*: Siviilioikeuden yleiset periaatteet. Teoksessa Saarnilehto, Ari (toim.): Varallisuus oikeuden kantavat periaatteet. Helsinki 2000. ss. 97–109. (Ämmälä 2000)

### ***Sähköiset lähteet:***

*Asianajotoimisto Lindblad, www*: Asiantuntijakirjoitus: Yritysten riitojen ratkaiseminen välimiesmenettelyssä 27.1.2010. (Asianajotoimisto Lindblad 2010, www)

<http://www.lindblad.fi/yritysten-riitojen-ratkaiseminen-valimiesmenettelyssa> Viitattu 5.10.2015.

*Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto, www*: Ennakoiva oikeus: Askel kohti parempaa sääntelyä EU:n tasolla. Euroopan unionin virallinen lehti. 2009/C 175/05. ss. 26–33. (Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto 2009, www)

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=OJ:C:2009:175:TOC> Viitattu 26.8.2015.

*Pohjonen, Soile, www*: Artikkel: Proaktiivista oikeutta. (Pohjonen 2006, www)

[http://www.futurasociety.fi/2006/konfl\\_pohjonen.pdf](http://www.futurasociety.fi/2006/konfl_pohjonen.pdf) Viitattu 25.8.2015.

*Sotka, Jari, www*: Asiantuntijakirjoitus: Välimiesoikeus käräjäoikeuden vaihtoehtona 10/2010. (Sotka 2010, www)

<http://www.jarisotka.fi/valimiesoikeus-karajoinnin-vaihtoehtona-102010/> Viitattu 5.10.2015.

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustat ja kehys

Verkostoituminen on nykyään yksi keskeisimmistä yritysten liiketoiminnan kehittämisen keinoista. Yritysten välinen yhteistyö on laajentunut ja yhteistyöverkostojen määrä lisääntynyt, kun yritykset ovat päättäneet keskittyä ydinosaamiseensa. Yhä suurempi osa tuotteista ja palveluista tuotetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, mikä on johtanut eri yritysten keskinäisen riippuvuuden kasvuun ja organisaatioiden välisten rajojen hämärtymiseen. Toisiaan toiminnallisesti tukevat yritykset ovat muodostaneet verkostoja, jotka mahdollistavat yritysten tehokkaamman ja joustavamman toiminnan. Samalla liiketoiminnan logiikka ja dynamiikka ovat kokeneet merkittävän muutoksen. Toimintalogiikan muuttuessa myös kilpailuasetelma markkinoilla on muuttunut; yritykset eivät enää kilpaile pelkästään toistensa kanssa, vaan kilpailu on muuttunut verkostojen väliseksi. Strategisten verkostojen määrä on kasvanut huimaa vauhtia, ja yritysten kilpailukyky kytkeytyy yhä voimakkaammin niiden arvoverkostoon.<sup>1</sup>

Motiivit yritysten verkostoitumiselle ovat moninaiset. Alun perin sysäys liiketoiminnan verkostoitumiseen oli todennäköisesti seurausta 1990-luvun laman aiheuttamasta kustannusten karsimisen tarpeesta. 2000-luvun alkupuolella verkostoitumisen motiiviksi on kustannussäästöjen lisäksi noussut kilpailukykyyn parantaminen muun muassa osaamista ja operatiivista tehokkuutta lisäämällä, teknologian hyväksikäyttöä tehostamalla sekä erilaisia innovaatiojärjestelmiä ja -prosesseja kehittämällä. Yritykset tavoittelevat verkostoitumisella ennen kaikkea liiketoiminnan kasvua. Mitä pidemmälle yritys on verkostoitunut, sitä nopeammin se kasvaa. Verkostoitumisella voidaan myös hakea liiketoiminnan laajentamista ja/tai täysin uutta liiketoimintaa. Verkostoitumisella pyritään myös jakamaan ja hallitsemaan riskiä.<sup>2</sup>

Vastavuoroiseen hyötyyn ja avoimuuteen perustuvat verkostot muuttavat olennaisesti organisaatioiden välisiä suhteita. Kumppanuus saman toimialan yritysten kesken edellyttää, että aiemmin keskenään kilpailleet yritykset rakentavat nyt pitkäjänteistä yhteistyösuhdetta toistensa

---

<sup>1</sup> Tsupari ym. 2001, 6; Tsupari ym. 2004, 7.

<sup>2</sup> Mittilä 2006, 75, 82–84; Tsupari ym. 2003, 12; Tsupari ym. 2004, 5.

kanssa. Käytännössä yritykset toimivat samanaikaisesti useassa erilaisessa verkostossa ja ovat näissä verkostoissa erilaisissa rooleissa ja asemissa toimien usein samanaikaisesti sekä tuottajina että asiakkaina. Samalla yritykset tulevat yhä riippuvaisemmiksi toisistaan. Yritysten välinen yhteistyö ja verkostojen muodot kehittyvät ja muuttuvat asiakastarpeiden, toimialan ja tuotteiden elinkaaren sekä yhteistyökumppanien tavoitteiden muuttuessa. Organisoituminen yli organisaatiorajojen sekä oman roolin hahmottaminen verkostossa suhteessa sen muihin toimijoihin edellyttävät yhteisen liiketoiminnan suunnittelua ja toteutusta uudentlaisilla tavoilla. Verkostoitumisen ja yritysten välisten riippuvuussuhteiden myötä laajojen kokonaisuuksien strategisesta hallinnasta on tullut yhä tärkeämpää.<sup>3</sup>

Nykyisessä pitkälle oikeudellistuneessa maailmassa yksi näistä kokonaisuuksista on juridiikka ja erilaisten oikeudellisten kysymysten ja ongelmien tarkasteleminen. Verkostoyhteistyössä yritysten väliset suhteet saavat oikeudellista merkitystä lähinnä sopimuksellisuuden kautta. Perinteisesti sopimukset ja sopimustoiminta on nähty keinoina, joilla yritykset ohjaavat ja kontrolloivat suhteitaan toisiin yrityksiin. Yritysten verkostoitumisen ja kumppanuuksien merkityksen kasvun myötä sopimusten merkitys on korostunut liike-elämässä entisestään. Yksittäisistä, kahdenvälisistä sopimuksista on siirrytty sopimusverkostoihin, joissa korostuu yhteistyö arvoketjun eri osien välillä. Elinkeinoelämän globalisoituessa sopimustoiminnan kumppaniverkostot ovat kansainvälistyneet, mikä entisestään lisää sopimustoiminnan ja sen hallinnan kehittämistarpeita. Sopimustoiminnasta on tullut yhä enemmän strategista toimintaa, johon liittyy liiketoimintastrategiasta pohjautuvia valintoja. Sopimusten avulla on mahdollista jakaa sekä hyötyjä että riskejä, joten sopimuksilla on keskeinen riskinhallinnallinen merkitys. Sopimusverkoston hallinnasta onkin tullut yrityksille kriittinen menestystekijä.

Yritysten liiketoiminnan muuttuminen yksinkertaisesta kaupankäynnistä monimutkaisiin verkostojärjestelyihin on asettanut perinteisen sopimusoikeuden uudentlaiseen valoon, ja sopimustoiminta – mukaan luettuna sopimusoikeus – on ollut viime vuosikymmenien ajan jatkuvassa murroksessa ja uusien kehityshaasteiden edessä. Liiketoiminnan verkostoituminen on vaikuttanut sopimustoimintaan ensinnäkin siten, että sopimukset ovat muuttuneet pitkäkestoisemmiksi ja monimuotoisemmiksi ja sopimuksen kohde – se mistä sovitaan – on muuttunut epämääräisemmäksi. Toiseksi, sopimusoikeudessa on yritetty yhä enemmän vastata verkostoyritysten vastavuoroisuutta ja

---

<sup>3</sup> Haavisto 2002, 315–317.

yhteistyötä korostavien kestosopimusten luomaan haasteeseen. Sopimusten osalta on huomattu tarve luoda ennakoivia, dynaamisia ja reagoivia sopimusmalleja, joiden avulla voi etukäteen sopia yhteistyö-, vuorovaikutus- ja ongelmatilanteiden selvitysmekanismeista, mikäli sopimuksen syntyhetken tilanteeseen tulee sopimusosapuolten kannalta olennaisia ennakoimattomia muutoksia. Sopimuskäsityksen kehitys on ollut osaltaan pienentämässä sopimuskäytännön ja puhtaan lainopillisen sopimusoikeuden välistä kuilua. Sopimusoikeuden muuttuvaan luonteeseen on vaikuttanut myös oikeusperiaatteiden, erityisesti lojaliteettiperiaatteen, merkityksen lisääntyminen.

Käytännössä pelkkä juridiikka ei kuitenkaan vastaa sopimusverkostojen hallinnan tarpeisiin, ja sopimuksiin on liitetty aikaisempaa tiiviimmin myös sopimuksen asianosaisten näkökulma. Moderni sopimusoikeus ei ole irrallaan sen toimijoista, ja modernit sopimusoikeuden teoriat ja sopimuskäsitykset ovat osaltaan kehittäneet sopimusoikeutta kohti yhä sosiaalisempia muotoja. Yksi esille nousseista näkökulmista on suhdesopimisen näkökulma. Suhdesopimisen perustana on lähtökohta, jonka mukaan tärkein sopimuksen sitovuutta ylläpitävä voima on sopimusosapuolten keskinäinen sosiaalinen suhde ja luottamus. Puhutaan yritysten sosiaalisesta pääomasta, so. sosiaalisten suhteiden määrästä ja laadusta sekä vuorovaikutuksen merkityksestä. Menestyminen liike-elämässä perustuu oikeanlaisiin suhteisiin, ei niinkään oikeanlaisiin sopimuksiin. Parhaassa asemassa ovat verkostot, joissa kyetään luomaan sosiaalista pääomaa. Tämä ajattelu eroaa olennaisesti perinteisen sopimusoikeuden lähtökohdista, sopimusosapuolten vastakkaisista intresseistä ja kilpailuun perustuvasta suhteesta. Suhdesopimista korostava ajattelu on tuonut yritysten keskinäiset sosiaaliset suhteet sopimusten ja erityisesti sopimustoiminnan osaksi.

## 1.2 Tutkimuksen sisältö ja tavoitteet

Tässä työssä tarkastellaan liiketoiminnan verkostoitumisen ilmiötä keskittyen erityisesti verkostoitumisen oikeudellisen ulottuvuuden ja ympäristön selvittämiseen. Verkostoitumisen oikeudellisen ulottuvuuden ja ympäristön tarkastelun lähtökohtana on *sopimus*, joka on verkostojen – kuten kaiken muunkin liiketoiminnan – perusta. Perinteiset, kilpailuasetelmassa solmittuihin kertasopimuksiin perustuvat sopimuskäsitykset eivät kuitenkaan sovi nykyiseen verkostoituneeseen, suhdekeskeiseen ja yhteistoimintaluonteiseen yritystoimintaan. Tässä työssä kuvataan sitä sopimuskäsityksen muutosta ja nykytilaa, joka on seurannut (osaltaan) yritysten verkostoitumisesta seuranneesta pitkäkestoisten ja monimuotoisten sopimussuhteiden lisääntymisestä. Tarkastelun

keskiössä ovat erityisesti ne sopimusten ulottuvuutta ja ympäristöä koskevat seikat, jotka ovat olennaisesti kehittäneet – tai jopa muuttaneet – perinteistä sopimusoikeudellista ajattelua.

Sisällöllisesti työ on jaettu neljään päälukuun. Johdannon ja tutkimuskohteen esittelyn (luku 1) jälkeen ensimmäisessä pääluvussa (luku 2) tarkastelun painopiste on yritysten verkostoitumisen ilmiössä yleisesti. Aluksi tuodaan esille verkostoitumisen ilmiön taustat – niin liiketoiminnalliset kuin yhteiskunnallisetkin – sekä selvitetään, mitkä seikat yritysten verkostoitumiseen ovat johtaneet. Tämän jälkeen määritellään verkostoitumisen ja verkoston käsitteet, tarkastellaan verkostoitumista organisoitumisen muotona sekä pohditaan verkostojen suhdetta yritysten perinteisiin toimintamalleihin, puhtaasti hierarkia- tai markkinalähtöisiin organisaatioihin.

Toisessa pääluvussa (luku 3) verkostoitumisen ilmiö liitetään oikeudelliseen kenttään tarkastelemalla verkostojen oikeudellista ulottuvuutta. Oikeudellinen ulottuvuus syntyy pääasiassa sopimuksellisuuden kautta *sopimusverkoston* suhteista sovittaessa nimenomaan sopimuksilla. Verkostojen sopimuksellisuuden osalta tuodaan esille myös sopimusvälineistön rooli verkostoissa, so. varsinaisen sopimusdokumentin tai sen puuttumisen merkitys. Edelleen, sopimusten tarjotessa ainoan konkreettisen tartuntapinnan sopimussuhteen riskien ja hyötyjen jakamiseen, käsitellään luvussa pääpiirteiltään myös sopimusketjun vastuukysymyksiä kaksiasiansaissa-suhteen ylittävän vastuun tapauksissa sekä tuodaan esille verkostoissa tyypillisimmin käytetyt riidanratkaisumenetelmät mahdollisen riitatilanteen sattuessa.

Verkostojen sopimuksellisuuden pohdintaa laajennetaan kolmannessa pääluvussa (luku 4) tarkastelemalla verkostoitumista seurannutta sopimuskäsityksen muutosta. Juridiikassa on perinteisesti korostettu lyhytkestoisia, kertaluonteisia irtaimen kaupan sopimuksia. Tästä lähtökohdasta tarkastellaan perinteisen sopimuskäsityksen muutosta kertaluonteisen sopimisen kulttuurista kohti pitkäkestoisen sopimisen kulttuuria, tuomioistuinkeskeisestä *ex post* -oikeusajattelusta kohti ennakoivaa *ex ante* -oikeusajattelua, staattisista sopimuksista kohti dynaamista sopimista sekä sopimuksen pistekäsityksestä kohti prosessikäsitystä. Tämän kehityksen kuvaaminen on tärkeää, jotta sopimuskäsityksen muutos sopimuksen kertaluonteisuudesta kohti joustavaa sopimustoimintaa korostuu. Sopimuskäsityksen muutosta ja sen vaikutuksia selvitetään myös vertailemalla perinteisiä ja uusimuotoisia sopimuskäsityksiä keskenään. Tarkastelun painopiste on

edelleen varsinaisissa sopimuksissa, tosin muuttuneen sopimuskäsityksen kautta käy esille myös se, että verkostojen sopimuksellisuudessa on merkitystä myös muilla asioilla kuin ainoastaan itse sopimuksella ja sopimusmateriaalilla.

Neljännessä pääluvussa (luku 5) keskitytään verkostojen sopimuksellisuuden ns. ei-oikeudelliseen puoleen – tai tarkemmin sellaisiin aikaisemmin ei-oikeudellisiksi miellettyihin seikkoihin, jotka ovat sopimuskäsityksen kehittyessä saaneet oikeudellista merkitystä. Tässä tarkastelussa verkostojen sopimuksellisuudessa korostuu varsinaisen sopimuksen ja juridisten kriteerien sijaan sopimusosapuolten välinen sosiaalinen suhde. Tähän liittyen tarkastellaan relational contracting -käsitystä, jolla suomen kielessä tarkoitetaan yleensä suhdesopimista. Suhdesopimisen lähtökohtana on sopimussuhteen näkeminen sosiaalisena vuorovaikutussuhteena. Verkosto-osapuolten sosiaaliseen suhteeseen liittyen neljännessä pääluvussa tarkastellaan myös lojaliteetin oikeusperiaatetta, johon sopimusoikeudellinen yhteistoiminnan kehittyminen nykyään vahvasti liitetään. Edelleen neljännen pääluvun kokonaisuuteen liitetään vielä luottamuksen ilmiö. Erityisesti lojaliteettiperiaatteen sisältöön ja merkitykseen perehdytään melko yksityiskohtaisesti periaatteen keskeisen tarkoituksen selvittämiseksi sekä perinteisen sopimuskäsityksen murroksessa tapahtuneen lojaliteettiperiaatteen kasvaneen sopimusoikeudellisen aseman korostamiseksi ja ilmentämiseksi. Suhdesopimisen, luottamuksen ja lojaliteetin merkitystä pohditaan myös erikseen verkostomaisen liiketoiminnan näkökulmasta.

Lopuksi työn yhteenvedossa (luku 6) työn aihetta pohditaan yleisesti sekä selvitetään keskeisimpiä esiin nousseita asioita alla täsmennettyihin tutkimuskysymyksiin peilaten. Lisäksi tuodaan esille muutamia näkökulmia, joiden kautta samaan aihepiiriin liittyvää tutkimusta voisi olla mielenkiintoista jatkaa myöhemmin.

Tutkimuksen tavoitteena on esittää verkostomaisen liiketoiminnan keskeisimmät vaikutukset sopimusoikeuteen ja sopimustoimintaan yleisesti. Tarkoituksena on luoda kattava yleiskatsaus yritysten verkostoitumisen sopimuksellisuuteen ja sitä kautta syntyneisiin uusiin, moderneihin sopimuskäsityksiin. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu verkoston ja sopimuksen oikeudellisten käsitteiden sekä sopimuskäsityksen yleisen kehityksen tarkastelun ympärille. Työssä pyritään löytämään aiheen teoreettisen ympäristön sekä käytännön liiketoiminnan olennaisimmat asiayhteydet



tutustuen aihealueeseen mahdollisimman laajasti. Varsinaisten sopimusten lisäksi on tärkeää ymmärtää sopimustoimintaa kokonaisuutena. Sopimusoikeudellisen toimintakentän ja sopimuskäsitysten muutokset vaikuttavat olennaisesti siihen, millä tavoin sopimustoimintaa nykyään toteutetaan. Tutkimusaihetta lähestytään seuraavilla alakysymyksillä:

- Millainen on liiketoimintaverkostojen oikeudellinen ulottuvuus? Mitä verkostojen sopimuksellisuus tarkoittaa ja miten se ilmenee? Millaisia vaatimuksia verkostoituminen asettaa sopimiselle ja sopimuksille yrityksissä?
- Miten perinteiset sopimuskäsitykset ovat kehittyneet ja muuttuneet verkostojen ja muiden yhteistoimintaluonteisten liiketoimintamuotojen lisääntymisen seurauksena?
- Mitä uutta sopimustoiminnan kokonaisuuden näkökulma (verrattuna pelkän sopimuksen tarkasteluun) on tuonut sopimusoikeudelliseen ajatteluun?

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja lähdeaineisto

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena perehtymällä alan kirjallisuuteen sekä oikeudelliseen aineistoon. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön pääasiallinen merkitys ja saamaan siitä kokonaisvaltainen ja syvälinen käsitys arvioiden tutkittavaa kohdetta siihen liittyvää taustateoriaa vasten<sup>4</sup>. Osaltaan työssä hyödynnetään myös vertailevaa tutkimusmetodia. Vertailevaa tutkimusmetodia käytetään erityisesti verrattaessa nykyisiä sopimuskäsityksiä perinteiseen sopimusoikeudelliseen ajatteluun.

Oikeustiede eroaa muista yhteiskuntatieteistä siinä, että tutkimuskohde rajoitetaan usein oikeudellisiin normeihin sekä niiden tulkintaan ja soveltamiseen. Edelleen oikeudellisen tutkimuksen lähtökohtana on usein yleiseen tuomioistuinlaitokseen turvautuminen. Samalla oikeustiede sulkee helposti itsensä muiden yhteiskuntatieteiden ulkopuolelle. Sopimusoikeus on kehittynyt tässä samassa oikeustieteen kehityksessä.<sup>5</sup> Käytännön talouselämässä sopimuksen pääasiallinen tarkoitus ei kuitenkaan ole valmistautua oikeusriitaan, vaan saada aikaan toimiva ja tuottava sopimus. Pääosin tästä syystä tätä tutkimusta ei tietoisesti haluta sitoa oikeusdogmaattiseen, so. lainopilliseen tarkasteluun. Sopimusoikeudellisen sääntelyn sisällön yksityiskohtaista tarkastelua ja eri säännösten

<sup>4</sup> Ks. esim. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, s. 131–133 tieteellisen tutkimuksen luonnehdinnasta.

<sup>5</sup> Nystén-Haarala 1999, 199–200.

merkitysten tulkintaa tärkeämpänä pidetään aiheen tarkastelua mahdollisimman laajasti, poikkitieteellisesti ja käytännönläheisesti.

Työ toteutetaan pääosin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskysymyksiä selvitetään pääosin oikeustieteellisen kirjallisuuden, asiantuntijakirjoitusten ja aikaisemman tutkimustiedon avulla. Keskeisen lähdeaineiston muodostavat yritystoiminnan verkostoitumisen ilmiötä ja yritysten välistä sopimustoimintaa käsittelevä kirjallisuus. Lähteet ovat pääosin kotimaisten tekijöiden laatimia. Kirjallisuusaineiston osalta nojataan paljon myös johtamisen ja organisoinnin sivuaineopinnoissa esille tulleeseen kirjallisuuteen. Kirjallisuusaineiston lisäksi aineistoa käytetään eri ammattilehdistä, erilaisista tutkimuksista ja artikkeleista sekä sähköisistä lähteistä mahdollisimman kokonaisvaltaisen tutkimuksen ja analysoinnin mahdollistamiseksi. Työn keskeisin oikeuslähde on laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista (13.6.1929/228). Oikeuskäytäntöä ei tässä työssä esitellä. Päällimmäinen syy tälle on pyrkimys irrottautua tuomioistuinkeskeisestä ajattelusta. Toiseksi, työn yleisluonteisesta sisällöstä johtuen yksityiskohtaisten tulkintatapausten tarkastelua ei katsota tarpeelliseksi. Myös työn aiheen melko poikkitieteellinen ja pirstaloitunut luonne luo omat haasteensa oikeuskäytännön hyödyntämiselle.

## 2 Verkostot yritysten liiketoiminnan organisoitumismuotona

### 2.1 Taustaa verkostoitumisen ilmiölle

Yritysten ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristöt ovat muuttuneet viime vuosikymmenien aikana huomattavasti. Niin Suomessa kuin kansainvälisesti nämä myös yhteiskunnallisesti merkittävät liiketoimintaympäristön muutos- ja murrosvaiheet ovat tapahtuneet suhteellisen lyhyessä ajassa. Siirtyminen maatalousyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan 1800-luvulla tapahtui melko nopeasti, samoin siirtyminen teollisesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan viime vuosisadan lopulla. Edelleen 2000-luvulla informaatioyhteiskunnasta on – ainakin osittain – siirrytty uuteen yhteiskuntaan, jossa yritykset ovat jatkuvasti aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Puhutaan *vuorovaikutusyhteiskunnasta*<sup>6</sup>. Vuorovaikutus on yksi verkostoitumisen – ja koko tämän työn – keskeisimmistä lähtökohdista. Nyky-yhteiskunnan yrityksissä tapahtuvat muutokset ylittävät perinteiset toimialojen ja organisaatioiden rajat ja vaikuttavat yhä useampiin yrityksiin, yhteistyökumppaneihin ja ihmisiin. Näiden muutosten seurauksena yritysten ja asiakkaiden väliset rajapinnat ovat lähempänä toisiaan, ja useat toimialat yhdistyvät keskenään.

Verkostoitumisen ilmiön taustalla voi katsoa vaikuttavan myös muuttunut – ja nimenomaan laajentunut – organisaatiokäsitys. Lämsän ja Hautalan (2010) mukaan *organisaatiolla* tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet<sup>7</sup>. Organisaatiotutkija Risto Harisalo (2008) puolestaan määrittelee organisaation järjestelmäksi, jonka tehtävänä on toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Tässä määritelmässä korostetaan nimenomaan organisaation suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja tavoitteita.<sup>8</sup> Peltosen (2004) mukaan jälkiteollisen ajan organisaation arkkityyppi on *joustava* yritys, jonka osastojen väliset raja-aidat ovat häilyviä, samoin organisaation ja sen ympäristön välinen raja. Samalla strukturoitujen organisaatioiden sijaan tai vähintään rinnalla on alettu puhua organisoitumisesta ja verkostoista.<sup>9</sup>

Vuorovaikutuksen korostumisen ja organisaatioiden joustavuuden lisääntymisen rinnalla - ja varmasti osittain myös niiden seurauksena - voidaan yhtenä 2010-luvun tärkeimmistä

<sup>6</sup> Mm. Koskinen 2004, 29–33; Malaska 2002, 389–404.

<sup>7</sup> Lämsä & Hautala 2010, 9.

<sup>8</sup> Harisalo 2008, 17.

<sup>9</sup> Peltonen 2004, 199–204.

liiketoimintaympäristön muutosilmiöistä pitää yritysten verkostoitumista. Muutokset yritysmaailmassa tapahtuvat aiempaa nopeammin, ja yritysten on kyettävä vastaamaan muutoksiin mahdollisimman nopeasti ja joustavasti. Tästä on seurannut yritysten ohjausmekanismien olennainen muuttuminen. Enää ei riitä ainoastaan se, että yritys tuntee asiakkaansa, vaan sen on tunnettava myös asiakkaansa asiakkaat ja niin edelleen. Muun muassa Håkansson ja Snehota (2006) puhuvat verkostoitumisen *proaktiivisesta* luonteesta.

## 2.2 Verkostoitumisen ja verkoston käsitteet ja verkostojen tehtävä

Verkostoitumisen ja verkoston käsitteitä on vaikea määritellä täsmällisesti, koska verkosto on ilmiönä hyvin monimuotoinen. Ilmiön moniulotteisuutta kuvaa se, että verkosto-sanaa käytetään kuvaamaan hyvin erilaisia asioita ja organisoitumismuotoja, kuten yhteiskunnallisia, kansallisia ja kansainvälisiä makroverkostoja, yritysten ja muiden organisaatioiden välisiä verkostoja sekä sosiaalisia verkostoja. Tässä työssä verkostoitumisen ja verkoston käsite ymmärretään nimenomaan *yritysten välisenä liiketoimintaverkostona*.

*Liiketoimintaverkostolla* tarkoitetaan tiettyä tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostettua toimijoiden joukkoa, jonka yhteiset liiketoiminnalliset päämäärät ohjaavat sen toimintaa<sup>10</sup>. Määritelmää voi syventää selittämällä verkoston yritysten (ja muiden organisaatioiden) muodostamaksi, toimialat ylittäväksi toimijaverkoksi, organisaatioiden väliseksi vuorovaikutussuhteeksi ja arvon tuottamisen rakennelmaksi<sup>11</sup>. Tsupari ym. (2003) selittävät verkoston ja verkostoitumisen sosiaaliseksi ja taloudelliseksi, lisäarvoa luovaksi prosessiksi<sup>12</sup>. Yksinkertaisimmillaan kyse on toisiinsa liittyvistä organisaatioista ja henkilöistä sekä näiden tiivistä ja pitkäaikaisesta yhteistyöstä<sup>13</sup>. Verkoston jäsenillä on tietyt sovitut roolit, joihin liittyy vastuu sovitusta toiminnoista ja riskinotosta<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Valkokari ym. 2014, 15.

<sup>11</sup> Möller ym. 2004, 10–11.

<sup>12</sup> Tsupari ym. 2003, 6.

<sup>13</sup> Laamanen & Tinnilä 2009, 32.

<sup>14</sup> Möller ym. 2004, 10–11.

Kaikki yhteistyö ei ole verkostomaista. Verkostoitumisen erottaa muusta yhteistyöstä nimenomaan yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen<sup>15</sup>. Edelleen verkostoituminen liittyy nimenomaan yrityksen ydintoimintoihin, sen nyt ja/tai tulevaisuudessa keskeisiin tuotanto- ja/tai palveluprosesseihin. Tämä pitää sisällään myös verkoston *sosiaalisen pääoman* yhdistämisen.<sup>16</sup> Verkostoitumisen voi kiteyttää prosessiksi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot on yhdistetty lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi<sup>17</sup>.

Tsupari ym. (2003) esittävät edellä mainitun verkostoyritysten *sosiaalisen pääoman* muodostuvan kolmen ulottuvuuden kautta: 1) rakenteellinen ulottuvuus, jolla tarkoitetaan niitä tapoja, joilla osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, 2) suhteiden luonteen ulottuvuus, jolla tarkoitetaan luotettavuutta ja uskottavuutta yhteistyökumppaneiden välillä sekä 3) kognitiivinen ulottuvuus, jolla tarkoitetaan verkostosuhteessa olevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista. Varamäki ym. (2003) käyttävät samasta asiasta käsitettä *sosiaalinen sidos*. Verkostoyritysten sosiaalisen pääoman lähtökohtana on vuorovaikutus, joka on keskeisin edellytys muun muassa luottamuksen muodostumiselle. Vuorovaikutus on edellytys myös sille, että verkoston toimijat näkevät yhteistyön sisällön ja arvot samalla tavoin.<sup>18</sup>

Tsupari ym. (2003) ovat määritelleet verkostoituneen toiminnan kahden tai useamman osapuolen välillä olevan:

- 1) Tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä.
  - Verkostoituminen edellyttää sellaista henkilöiden ja organisaatioiden tuntemusta sekä yhteisen arvomaailman jakamista tai ainakin ymmärtämistä, ettei sen saavuttaminen ole mahdollista kertaluonteisessa tai satunnaisessa yhteistyössä.
- 2) Yhteistyötä ydinprosesseissa joko lopputuotteiden tuotannossa tai yrityksen ydintoiminnoissa.
- 3) Vuorovaikutteista ja luottamuksellista.
  - Mitä kehittyneempää ja tiiviimpää vuorovaikutus on, sitä paremmat edellytykset on luottamuksen syntymiselle.

<sup>15</sup> Lehtovuori & Telaranta, 2001, 88; Möller ym. 2004, 10–11.

<sup>16</sup> Tsupari ym. 2003, 6–7.

<sup>17</sup> Tsupari ym. 2003, 7.

<sup>18</sup> Tsupari ym. 2003, 7; Varamäki ym. 2003, 20–21.

#### 4) Molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta.<sup>19</sup>

Mikä sitten on verkostojen tehtävä? Käytännössä liiketoimintaverkostoilla on haettu joustavuutta ja monimuotoisuutta. Valkokari ym. (2014) ovat kuvanneet verkostojen monimuotoisuutta ja erilaisia konfiguraatioita hyvin osuvalla tavalla korostaen verkostoitumisen eri ulottuvuuksien monimuotoisuutta. Verkostojen muodostumisen mahdollisuuksia voi tarkastella esimerkiksi seuraavien ulottuvuuksien valossa:

- Tarkoitus/kohde: markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, muu kehittäminen
- Toimintatapa: tehostava, kehittävä, uutta luova
- Suunta: horisontaali/vertikaali
- Osallistujat: kahdenvälinen/monenkeskinen
- Sidos: löyhä/vahva
- Suhde ympäristöön: avoin/suljettu
- Verkoston koko: pieni/suuri
- Yhteistyön taso: operatiivinen/strateginen
- Kesto: lyhyt/pitkä tähtäin
- Alueellisuus: paikallinen/globaali
- Päätöksenteko: hierarkkinen/demokraattinen
- Sopimuspohjainen/luottamuspohjainen.<sup>20</sup>

### 2.3 Verkostomainen organisoituminen ja sen suhde yritysten perinteisiin toimintamalleihin

#### 2.3.1 Liiketoimintasuhteiden tarkastelu hierarkia–markkina-vastakkainasettelun näkökulmasta

Yritysten liiketoimintasuhteita voi yksinkertaisimmillaan tarkastella klassisen panos–tuotos-ajattelun näkökulmasta. Yritys tarvitsee tuotantopanoksia tuotanto- ja palveluprosessiin sekä tukitoimintoihinsa, kuten myyntiin ja markkinointiin, tieto- ja viestintätekniikkaan, tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä kirjanpitoon, vartiointiin ja kiinteistöhuoltoon. Yrityksestä ulospäin

---

<sup>19</sup> Tsupari ym. 2003, 7.

<sup>20</sup> Valkokari ym. 2014, 17.

puolestaan lähtee tuotanto- tai palveluprosessin tuotoksia. Panos–tuotos-ajattelun kautta yritysten liiketoimintojen perusfunktioita on helpompi ymmärtää. Se on kuitenkin yksin riittämätön lähestymistapa liiketoimintasuhteiden tai yritysten välisen yhteistyön tarkasteluun, koska se ei tarjoa välineitä liiketoimintasuhteiden analysointiin.<sup>21</sup>

Liiketoimintasuhteiden tarkastelun yhtenä lähtökohtana voidaan pitää Coasen (1937) ja Williamsonin (1975) talous- ja organisaatioteoreettisen tarkastelun kenttään soveltuvaa transaktio- ja vaihdantakustannusten teoriaa. Teorian lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan yritysten organisoitumistavoissa on kaksi periaatteellista suuntaa, *hierarkia* ja *markkinat*. Hierarkian ja markkinoiden käsitteillä kuvataan yritysten liiketoimintasuhteita ulottuvuutena, jonka toisessa ääripäässä on yksittäinen, omillaan toimeen tuleva yritys, joka tuottaa tarvitsemansa tuotantopanokset itse (hierarkia) ja toisessa päässä yritys, joka tukeutuu toiminnassaan mahdollisimman pitkälle ulkopuolisiin markkinoihin ostamalla panoksia ja palveluja toisilta yrityksiltä (markkinat). Toisin sanoen yritys valitsee, suunnittelee ja valmistaako se halutun hyödykkeen omassa organisaatiossaan vai ostaako se sen vaihtosuhteiden välityksellä muilta hyödykemarkkinoilla toimivilta organisaatioilta – sitoutumatta kuitenkaan sen syvällisempään yhteistyöhön. Valinta määräytyy transaktion eli tuotteen tuotantovaiheen synnyttämän kustannuksen minimoinnin perusteella; transaktiokustannusten minimoimiseksi yritykset joko sisällyttävät tuotantoketjun eri vaiheet omaan hierarkiaansa tai ulkoistavat ne markkinoiden hoidettavaksi. Yrityksen tekemistä valinnoista riippuu se, minkälaisiksi yritysten keskinäiset liiketoimintasuhteet muodostuvat.<sup>22</sup>

Transaktiokustannusteorian mukaan yrityksen organisaation äärimuotojen, hierarkian ja markkinoiden hyödyt ja heikkoudet ovat lähestulkoon toistensa peilikuvia. Hierarkian yhtenä keskeisenä etuna on uuden tuotantovaiheen helpompi sopeuttaminen kokonaisprosessiin. Transaktiokustannussäästöjä syntyy myös siitä, ettei myyjän opportunistisen käyttäytymisen välttämisen toimenpiteille ole tarvetta. Kannustimet kustannustehokkaaseen toimintaan ovat sen sijaan hierarkkisella tuotantoyksiköllä heikommät kuin kilpailluilla markkinoilla toimivalla tuottajalla. Markkinoiden etuna ovat voiton maksimoinnista syntyvä tehokkuus sekä erikoistumisen mukanaan tuomat suurtuotannon edut. Markkinasuhteen varjopuoliin sen sijaan kuuluu myyjän

---

<sup>21</sup> Tsupari ym. 2004, 8.

<sup>22</sup> Haavisto 2002, 317; Tsupari ym. 2004, 8-9; Varamäki ym. 2003, 16.

inhimillinen, so. opportunistinen ja rajoitetun rationaalinen käyttäytyminen. Opportunistisen käyttäytymisen kontrolloiminen aiheuttaa transaktiokustannuksia liiketoimintasuhteisiin.<sup>23</sup>

Tosiasiassa kummankaan toimintamallin ääripäätä ei juurikaan esiinny käytännössä<sup>24</sup>. Yritykset kontrolloivat hierarkian ja markkinoiden välisiä suhteita sopimuksilla. Transaktiokustannusteoria näkeekin sopimukset eräänlaisena hierarkioiden ja markkinoiden välissä olevana transaktiomuotona. Nimenomaan sopimuksilla voidaan yhdistää hierarkian ja markkinoiden etuja ja hallita niiden heikkouksia.<sup>25</sup>

### 2.3.2 Verkosto ei ole hierarkia eikä markkina

Kumpikin edellä esitetyistä perinteisistä yritysten organisoitumistavoista on osittain vastakkainen verkostoitumiselle<sup>26</sup>. Artikkelissaan ”Neither Market Nor Hierarchy” jo yli kahdenkymmenen vuoden takaa Walter Powell (1990) asettui Coasen ja Williamsonin käsitystä vastaan todeten, että organisaatioiden perinteiset rajat ovat hämärtymässä eikä yritysten toiminta ole yksinomaan markkinoiden tai hierarkioiden sanelemaa. Powell halusi siirtää huomiota aivan uusiin organisoitumisen muotoihin, jotka eivät edustaneet kumpaakaan, hierarkioiden tai markkinoiden, ääripäätä, mutta eivät myöskään olleet hybridejä siltä väliltä. Näihin uusiin organisoitumismuotoihin kuului muun muassa verkostomainen organisoituminen. Powellin mukaan hierarkia, markkinat ja verkosto edustavat kukin omaa organisoitumismuotoa, ja niiden logiikka ja menettelytavat eroavat olennaisesti toisistaan.<sup>27</sup>

Monet tutkijat kuitenkin katsovat verkostoyritysten sijoittuvan markkinoiden ja hierarkioiden väliin, eli nimenomaan olevan hybridejä<sup>28</sup>. Varamäen ym. (2003) mukaan verkostoitumisen ilmiön voi mieltää hierarkkisen ja markkinaehtoisin toimintamallin välimuotomalliksi vain, jos verkostomaisuutta tarkastellaan yksiulotteisesta näkökulmasta eikä moniulotteisesti yritysten

<sup>23</sup> Tsupari ym. 2003, 8; Vesalainen 2013, 20–21.

<sup>24</sup> Tsupari ym. 2003, 8.

<sup>25</sup> Tsupari ym. 2004, 8–9.

<sup>26</sup> Valkokari ym. 2014, 9.

<sup>27</sup> Powell 1990, 299.

<sup>28</sup> Mm. Tsupari ym. 2003, 8.



*organisatoristen sidoksisuuden ja liiketoiminnallisen sidoksisuuden* näkökulmasta. Tämä jaottelu perustuu siihen, että kumppanuudessa on kyse sekä organisaatioiden linkittymisestä keskenään että liiketoiminnallisesta yhteydestä, jossa yhteistoiminnan kautta pyritään muodostamaan lisäarvoa ja sitä kautta lisäämään kummankin yrityksen tuottoja. Mikäli kyseiset sidokset yritysten välillä ovat ohuita, on kyseessä verkostosuhteen sijaan perinteinen markkinaehtoinen liiketoimintasuhde. Päinvastainen tilanne vastaavasti kuvaa pitkälle verkostoitunutta yhteistyösuhdetta. Varamäen ym. mukaan nimenomaan tässä ajattelussa on verkoston laadullinen ydin.<sup>29</sup>

Taloudellisen organisoitumisen näkökulmasta verkostoitumista voi tarkastella taloudellisten toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena, joka on luonteeltaan sekä kilpailua että yhteistyötä<sup>30</sup>. Verkostojen rakentumisen ydinelementti on kahden organisaation – tavallisesti toimittajan ja asiakkaan – välinen suhde, jota täydentävät toimijoiden muut yhteistyöpohjaiset liiketoimintasuhteet. Näissä suhteissa ohuet, satunnaiset, lyhytkestoiset ja pelkästään hintakilpailuun perustuvat liikesuhteet kuvastavat markkinatalouden toimintaa ja vastaavasti pitkälle kehittyneet suhteet verkostotalouden toimintaa.<sup>31</sup> Verkostot muodostuvat itsenäisistä voittoa tavoittelevista yrityksistä, jotka arvioivat verkostoitumista omista lähtökohdistaan käsin, mutta kuitenkin yhteisymmärryksessä ja yhteistä hyötyä tavoitellen. Yritysten perinteisiin organisoitumistapoihin peilaten verkostoitumista voi tapahtua kahdesta suunnasta. Vertikaalisesti integroituneet yritykset voivat purkautua ja markkinaehtoiset suhteet muuttua verkostomaisiksi esimerkiksi sopimussuhteiden pidentymisellä ja yhteistyön lisäämisellä. Verkostomainen organisoituminen on siis yhteistyömalli ja poikkeaa siten merkittävästi sekä hierarkia- että markkinalähtöisestä mallista.<sup>32</sup>

Huomionarvoista on, että vaikka verkostot muodostuvat itsenäisistä voittoa tavoittelevista yrityksistä, ei yritys verkostoituneessa toimintamallissa ole enää itsenäinen toimija. Paitsi että sen on sitouduttava yhteisiin pelisääntöihin ja tavoitteisiin, se on riippuvainen muista toimijoista ja muut toimijat ovat riippuvaisia siitä. Koko verkoston menestys tarkoittaa yleensä myös yksittäisen yrityksen menestystä. Toisaalta yksittäisen yrityksen vähentynyt kysyntä tai muuten tappiollinen toiminta voivat heijastua negatiivisesti verkoston kaikkiin osapuoliin. Verkostoitumalla saavutetaan kuitenkin myös merkittäviä hyötyjä. Yleisimpiä ovat suurempien volyymien kautta tulevat kustannusedut,

<sup>29</sup> Varamäki ym. 2003, 17–18, 21.

<sup>30</sup> Pirnes 2002, 13–14.

<sup>31</sup> Mittilä 2006, 76; Varamäki ym. 2003, 16.

<sup>32</sup> Tsupari ym. 2003, 9; Vesalainen 2013, 23.

päähankkijan kautta avautuvat uudet markkinat, keskittymisen kautta tuleva toiminnan tehostuminen, osaamisen ja laadun kehittyminen sekä vähentynyt investointitarve. Huomattavia etuja etenkin pienen toimijan näkökulmasta ovat lisäksi yhteistyöverkoston myötä lisääntynyt uskottavuus ja maineen painoarvo.<sup>33</sup>

Organisaatioteorioiden lisäksi verkostoituminen on saanut jalansijansa myös johtamisen – tai nykyään ehkä paremminkin johtajuuden – keskustelussa. Vielä 1980- ja 1990-luvuilla yritykset tavoittelivat lähes yksinomaan porterilaisen ajattelun mukaista kilpailuetua, jota heikensivät uusien tuotteiden uhka sekä etenkin toimittajien ja asiakkaiden vaikutusvalta. Yritysten koettiin ns. käyvän sotaa useilla eri rintamilla. 1990-luvun loppupuolella alkoi johtamisen kirjallisuudessa kuitenkin vaikuttaa yhteistyötä ja liittoutumista korostava näkökulma. Siinä yhteisen kilpailuedun nimissä korostettiin asiakkaiden, toimittajien ja horisontaalisten yhteistyökumppanien kanssa tehtävää verkostoitumista. Ajatus perustui peliteoriasta tuttuun win–win-periaatteeseen, jossa luottamus yhteistyökumppaneihin vähentää oman edun optimoinnin houkutusta, mikä edelleen johtaa kasvaviin yhteisiin hyötyihin.<sup>34</sup>

Johtamisen (tai johtajuuden) osalta on myös olennaista tarkastella, miten verkostoja voi johtaa – ovathan verkostojen jäsenet yhteistyöstä huolimatta itsenäisiä toimijoita. Valkokari ym. (2014) korostavat verkostojen parviälyä tarkastelevassa teoksessaan verkostojen johtamisessa itseorganisoitumisen näkökulmaa. Verkoston itseorganisoituminen tarkoittaa Valkokarin ym. mukaan kykyä yhdistellä jatkuvasti uudelleen tietoa ja oppia uutta ilman yksittäisen toimijan ohjausta. Verkoston itseorganisoitumisen prosessia voi hallita lähinnä vaikuttamalla verkostotoimijoiden väliseen vuorovaikutukseen tai ennakoimalla kehittymisen epäjatkuvuuskohtia. Itseorganisoitumisen hyödyntäminen edellyttää monenlaisten toimijoiden, asiantuntemuksen ja osaamisten sekä erilaisten intressien, ihmisten ja organisaatioiden yhteen sovittamista. Mitä enemmän osapuolien toiminnot ovat riippuvaisia toisistaan ja mitä suuremman riskin epäonnistuminen aiheuttaa, sitä todennäköisemmin tarvitaan koordinoitua osapuolten välillä. Verkoston vuorovaikutteisen, eri toimintoja yhdistävän ja monimuotoisuutta hyödyntävän mallin voi katsoa tukevan itseorganisoitumisen mallia.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Tsupari ym. 2003, 25.

<sup>34</sup> Valkokari ym. 2014, 15–16.

<sup>35</sup> Valkokari ym. 2014, 44.

Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta verkostoituminen on siinä mielessä haastava toimintatapa, ettei verkostoituminen ole valmis organisaatiomalli, vaan toimintatapa, jota rakennetaan tietoisesti. Ihannetilanteessa verkosto koostuu toisiaan täydentävistä yrityksistä, joilta puuttuu keskinäinen kilpailu, mutta joilla on kuitenkin sama asiakaskunta<sup>36</sup>. Peltonen (2004) yhtyy tähän mielipiteeseen toteamalla, ettei organisaatioympäristö suoraan määrää yrityksen tai organisaation toimintatavan tai suhteiden ja verkostojen rakentumista, vaan jokainen organisaatio muokkaa itse omaa toimintatapaansa<sup>37</sup>. Möllerin (2004) mukaan verkosto on periaatteessa *rajaton*<sup>38</sup>. Tähän ajattelutapaan yhtyvät myös Håkansson and Snehota (2006) pohtiessaan organisaatioiden rajojen häilyvyyttä, miten organisaatioiden rajat määrittyvät, mikä on yhtä organisaatiota ja mikä voidaan katsoa verkostoksi<sup>39</sup>.

### 2.3.3 Vertikaalista ja horisontaalista, kahdenkeskistä ja monenvälistä verkostoitumista

Käytännössä liiketoimintakentällä on paljon eri tavalla ja eriasteisesti verkostoituneita liiketoimintasuhteita, joiden yhteistyön syvyys vaihtelee. Yritysten verkostoitumisessa voi erottaa verkostoitumisen luonteen ja laajuuden perusteella muun muassa *vertikaalisen* ja *horisontaalisen* verkostoitumisen toimintatavat sekä *kahdenkeskisen* ja *monenkeskisen* verkostoitumisen mallit<sup>40</sup>.

*Vertikaalisuunnan kumppanuusmalli* liittyy aina asiakkaan ja toimittajan väliseen vaihdantasuhteeseen, jossa toimitusketjut muodostuvat suuresta joukosta eriasteisesti integroituneita asiakas-toimittaja-suhteita. Vaikka vertikaalinen verkostoituminen pääsääntöisesti perustuukin asiakas-toimittajasuhteisiin, voi tällaisiin verkostoihin syntyä myös kolmenvälisiä tai monenkeskisiä riippuvuuksia. Tällainen asiakas-toimittaja-suhteen integraatio on ilmiönä hyvin moniulotteinen; se on sekä organisatorista että liiketoiminnallista kahdenvälisen sidoksen kehittymistä. Ensimmäinen mainittu voidaan edelleen jakaa sosiaaliseen (luottamus, sitoutuminen, yhteiset arvot tms.) ja rakenteelliseen (integroidut järjestelmät, yritysten rajat ylittävät prosessit ja erilaiset organisaatorakennetta muistuttavat elementit, kuten laatutiimit, ohjausryhmät ym.) integraatioon. Liiketoiminnallisessa

<sup>36</sup> Lehtovuori & Telaranta 2001, 88.

<sup>37</sup> Peltonen 2004, 199–204.

<sup>38</sup> Möller ym. 2004, 10.

<sup>39</sup> Håkansson & Snehota, 256–270.

<sup>40</sup> Työn rajallisuudesta johtuen tässä työssä ei tehdä käsitteellistä tai merkityksellistä eroa verkostoitumisen eri tapojen välille, vaan tarkastellaan verkostosuhteita yleisellä tasolla.

integraatiossa taas on kyse yritysten yhteisistä tai toisiinsa liittyvistä strategisista päätöksistä, kuten erilaisista suhdespesifeistä investoinneista.<sup>41</sup>

Myös yritysten välisen vaihdannan luonteella on merkitystä. Esimerkiksi laajojen tuote- tai palvelukokonaisuuksien tuottaminen asiakkaalle lisää huomattavasti enemmän keskinäistä riippuvuutta kuin tarjousmenettelyn kautta tilattavat yksittäiset suoritteet. Pitkälle integroitunutta asiakas-toimittaja-suhdetta kutsutaan usein kumppanuudeksi (partnership). Tällaisessa suhteessa asiakas ja toimittaja ovat monipuolisen keskinäisen vaihdannan seurauksena toisistaan hyvin riippuvaisia, ja yhteistoiminta edellyttää aktiivista tiedonvaihtoa ja jopa uuden tiedon kehittämistä. Tällaiseen integraation ei ole tarvetta esimerkiksi sellaisissa liiketoimintasuhteissa, joissa vaihdannan kohteena ovat standardisuoritteet.<sup>42</sup>

*Horisontaalisessa allianssimallissa* yritysten integraatio on puolestaan yhteistyön liittouma. Horisontaalinen verkosto yhdistää rinnakkaisia, valta-asemaltaan keskenään tasapainossa olevia toimijoita joko samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa tai laajemmin toimialarajojen ylitse.<sup>43</sup> Hallinnollisesti horisontaaliset allianssit voi jakaa kolmeen ryhmään, a) löyhiksi liitoiksi, joissa sidokset perustuvat ainoastaan henkilösuhteisiin eikä tarvetta suhteen virallistamiselle ole b) sopimuspohjaisiksi liittoumiksi, joissa yhteistyöstä on sovittu sekä c) omistuspohjaisiksi liittoumiksi, joissa yhteistyö liittyy strategiseen allianssiin<sup>44</sup>. Hallinnollisesta jaottelusta riippumatta horisontaalin verkostoitumisen lähtökohtana on tarve yhdistää osaamista ja/tai resursseja. Tasavertaisten kumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä ei voi ohjata samalla tavalla kuin vertikaalisen verkoston toimintaa. Yhteistyö on mahdollista vain, jos osapuolet ovat valmiita keskustelemaan ja sopimaan yhteistyön ehdoista ja rajoista. Kukaan horisontaalisen verkoston toimijoista ei voi määrätä itseään toiminnan johtajaksi. Toimijoiden välinen luottamus, vuorovaikutus, kommunikointi ja yhteisten merkitysten luominen ovat horisontaalisen verkoston keskeisiä tekijöitä. Toiminta ei ole vain resurssien tai tiedon mekaanista siirtämistä, vaan yhteisten tavoitteiden, merkitysten ja jopa yhteisen ajattelutavan luomista.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Valkokari ym. 2014, 18–19; Vesalainen 2013, 23–24, 32.

<sup>42</sup> Valkokari ym. 2014, 18–19, Vesalainen 2013, 23–24, 32.

<sup>43</sup> Valkokari ym. 2014, 19.

<sup>44</sup> Varamäki ym. 2003, 22; Vesalainen 2013, 23–24, 32.

<sup>45</sup> Valkokari ym. 2014, 19–20.

Valkokari ym. (2014) tuovat vertikaalisia ja horisontaalisia verkostosuhteita tarkastellessaan esille myös toimitussuhteiden tutkimuksen painopisteessä tapahtuneen merkittävän muutoksen 2010-luvulla verrattuna kahden–kolmenkymmenen vuoden takaiseen tutkimukseen. Asiakas–toimittaja-suhteiden tutkimus on monipuolistunut korostaen nykyään yhä enemmän luottamusta, suhdespesifejä investointeja, tietojärjestelmien integraatiota, tietämyksen jakamista, integroitunutta tuotekehitystä sekä yhteistä arvontuottoa. Edelleen tämä on nostanut esille suhdemarkkinoinnin käsitteen ja siihen liittyvän toiminnan. Olennaista tässä kehityksessä on *relationalisuuden nostaminen transaktionaalisuuden tilalle* liiketoiminnan keskeiseksi periaatteeksi. Toisin sanoen pelkästään omaa hyötyä maksimoivien liiketoimien ei enää katsota tuottavan lisäarvoa, vaan lisäarvoa on ryhdytty etsimään erilaisista yhteistoiminnallisista (relational) toimintatavoista.<sup>46</sup>

Verkostoistumisen suunnan ohella verkostoitumista voi tarkastella myös sen *osapuolten määrän ja roolien* näkökulmasta: onko kyse *kahdenkeskisestä* vai *monenkeskisestä* verkostosuhteesta. Varamäen ym. (2003) mukaan yksi verkostojen rakentumisen ydinelementeistä on kahden organisaation välinen suhde sekä sen organisatoriset ja liiketoiminnalliset sidonnaisuudet. Tällainen suhde ja/tai verkosto rakentuu yleensä ns. kärki- tai ydinyritysten ympärille. Kahden organisaation välinen suhde syntyy, kun kärkiyritys keskittää tiettyjä resurssejaan johonkin toimintansa kulmakiveen (esimerkiksi tutkimus, markkinointi, projektit), mikä puolestaan synnyttää kyseiselle yritykselle tarpeen ulkoistaa muita liiketoimintojaan. Tämä puolestaan synnyttää toimittajayrityksille mahdollisuuden integroitua kärkiyrityksen kanssa, so. kärkiyritys verkostoituu muuta liiketoimintaa luovien yksiköiden kanssa. Se, muodostuuko kärkiyrityksen ympärille verkosto vai toimiiko se toimittajamarkkinoilla jatkuvasti kilpailuttamalla, riippuu siitä, minkälaiset kahdenväliset suhteet kärkiyritys rakentaa toimittajiinsa.<sup>47</sup>

Kärkiyrityksen ympärillä on erilaisia läheisempiä ja kaukaisempia yritysten kehiä, ja kärkiyritykset luokittelevat toimittajansa eri tasoille. Tyypiesimerkki tällaisesta luokittelusta ovat *strategiset partnerit, verkostotoimittajat ja kilpailutettavat*. Kahdenvälisen suhteen strategista sidonnaisuutta kuvaavat muun muassa yritysten erikoistuneisuuden aste, ydinosaamisten toisiaan täydentävyys, yhdessä määritelty visio ja strategiset tavoitteet, panostukset yhteistyösuhteeseen sekä win–win-periaatteen ja riskin jakamisen periaatteiden noudattaminen hyödyn ja tappion jakamisessa.

<sup>46</sup> Valkokari ym. 2014, 18–19.

<sup>47</sup> Varamäki ym. 2003, 16–17, 21.

Kahdenvälisen suhteen kehittyneisyys, so. verkostoitumisen intensiteetti kasvaa lähestyttäessä kärkiyrittäjien strategista verkostoa.<sup>48</sup>

Edellä esiteltyjen kärkiyrittäjien toimittajaverkostoihin voi kehittyä myös *monenkeskistä* yhteistyötä, jos esimerkiksi kärkiyrittäjällä on kaksi toimittajaa ja/tai kärkiyrittäjien välille syntyy kahdenvälisiä suhteita asiakkaita, so. kärkiyrittäjien palvelemiseksi. Käytännössä yritykset ovat usein toisilleen sekä asiakkaita että toimittajia. Samalla tavoin kuin kahdenvälisissäkin suhteissa, myös monenkeskisissä suhteissa yhteistyön liiketoiminnalliset ja organisatoriset sidokset vaihtelevat.<sup>49</sup>

Monenkeskisen yritysyhteistyön perusmalleina voi pitää viittä erilaista tapaa harjoittaa yritysten välistä yhteistyötä, tässä yhteistyön intensiivisyyden mukaan järjestettynä: 1) *kehittämisrengas* (pienyrittäjien aivoriihiyppinen yhteistyömalli; keskinäinen tiedonvälitys ja oppiminen), 2) *yhteistyörengas* (jokin yhteinen resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus ja jota kaikki pyrkivät hyödyntämään omassa liiketoiminnassaan; kustannusten jakaminen), 3) *projektiryhmä* (yrittäjien toisiaan täydentävien resurssien yhteen kokoaminen tuotteen/palvelun täydellistämiseksi; kilpailukykyyn parantaminen tarjoamalla asiakkaalle valmiita tuote-/palvelukokonaisuuksia), 4) *yhteisyritys* (uusi erillinen liiketoiminta (yhtiö) yhteistyötä varten; riskin jako, arvon sitouttaminen, keskittämisedut) sekä 5) *yhteisyyksikkö* (yrittäjien täydellinen sulautuminen ns. sateenvarjoyritykseksi (erillinen yhtiö) ja oman alkuperäisen yrityksen nimen ja imagon häivyttäminen; suuren yrityksen ulkoisen imagon ja uskottavuuden saavuttaminen, monimuotoisen yhteistyön harjoittaminen). Yhteistyön kehittyminen on jatkuva prosessi, jolloin yhteistyö voi käynnistyä esimerkiksi kehittämisrenkaana ja kehittyä tarpeen mukaan kohti vaativampia muotoja.<sup>50</sup>

Granovetter (1973) puolestaan jakoi jo yli neljäkymmentä vuotta sitten verkostoitumisen suhteet *vahvoiksi siteiksi* (vastavuoroisuus; esimerkiksi strateginen kumppanuus) ja *heikoiksi siteiksi* (pinnallisuus; esimerkiksi kärkiyrittäjien ja alihankkijayrittäjien välinen suhde). Yleensä vahvat siteet ja suhteet koetaan heikkoja siteitä merkityksellisimmiksi. Granovetter kuitenkin painotti kirjoituksissaan erityisesti heikkojen siteiden merkitystä. Hänen mukaansa niiden kautta on mahdollista tavoittaa suurempi määrä kontakteja ja ylittää pidempi etäisyys kontaktien välillä kuin

<sup>48</sup> Varamäki ym. 2003, 16–17, 21.

<sup>49</sup> Varamäki ym. 2003, 22.

<sup>50</sup> Varamäki ym. 2003, 22–27.

vahvojen siteiden kautta. Tämä on hyvä asia esimerkiksi tiedonhankinnan kannalta. Heikot siteet myös muodostuvat vahvoja siteitä nopeammin. Verkostoitumisajattelun yleistyessä ja laajentuessa on pelkkien vahvojen siteiden rakentamisen sijaan pyritty rakentamaan verkostoja mahdollisimman laajoiksi nimenomaan heikompien siteiden avulla.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Granovetter 1973, 1360–1380.

### 3 Verkoston oikeudellinen ulottuvuus

#### 3.1 Verkoston oikeudellisuus sopimuksellisuuden kautta

Sopiminen ja sopimukset näyttelevät verkostomallisessa liiketoimintakentässä keskeistä roolia, koska verkostomallisesta toiminnasta ja siinä mukana olevien osapuolten keskinäisistä suhteista sovitaan viime kädessä sopimusten avulla<sup>52</sup>. Sopimuksella verkoston oikeudellisena instrumenttina ei ole kyse ainoastaan puitteiden luomisesta yhteistoiminnalle, vaan monenlaisten verkostomaiseen yhteistoimintaan liittyvien asetelmien, kuten verkoston osapuolten välisten riippuvuussuhteiden arvioimisesta ja sopimisesta.<sup>53</sup> Sopimusvapauden vallitessa sopimusten merkitys yritysten välisissä suhteissa on rinnastettavissa lakien merkitykseen yhteiskunnassa.

Sopimusoikeudessa on perinteisesti korostettu *sopimusta kahden osapuolen suhteena*<sup>54</sup>. Kahdenvälinen suhde on pääsääntöisesti tarkoittanut sitä, että sopimuksen ulkopuoliset henkilöt eivät voi vedota sopimuksen sisältöön; sopimus sitoo vain sopimuksen osapuolia.<sup>55</sup> Verkostolla – tässä työssä tarkoitettussa yleismerkityksessään – ei ole itsenäistä oikeudellista merkitystä, joten sopimusoikeuden perinteiset välineet eivät sellaisenaan sovi verkostosuhteiden kuvaamiseen kovinkaan hyvin. Sopimukset ovat verkostoyrityksille keskeinen apuväline niiden pyrkiessä saavuttamaan tavoitteensa ja hallitsemaan riskejä. Juridisesta näkökulmasta verkostoa tarkastellaan *sopimusverkostona* verkostoon kuuluvien yritysten sopimussuhteiden kautta. Oikeudellisesti merkityksellinen liiketaloudellinen verkosto syntyy nimenomaan sopimusverkoston sopimussidoksista. Sopimuksen voi määritellä myös välineeksi, joka sitoo sopimussuhteen osapuolet *yhteisen tavoitteen saavuttamiseen*.<sup>56</sup>

*Sopimusverkosto* voidaan määritellä eri tavoin. Tolosen (2000) mukaan useat erityyppiset sopimukset, jotka liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden kutsutaan sopimusverkostoksi. Sopimusverkostossa on kyse pitkäkestoisista sopimuksista, joissa yritysten suoritukset liittyvät

---

<sup>52</sup> Taskinen 2002, 90.

<sup>53</sup> Aine 2013, 202.

<sup>54</sup> Tosin (mm.) Valkokari ym. (2014) huomauttavat, että yksi osapuoli on voinut koostua useasta henkilöstä esimerkiksi siten, että sopimuksen toisena osapuolena on ollut usean yrityksen muodostama konsortio.

<sup>55</sup> Valkokari ym. 2104, 23.

<sup>56</sup> Annola 2013, 49–50; Hemmo 1998, 253, Kiskonen 2013a, 44–45; Saarnilehto ym. 2012, 72–74.



toisiinsa.<sup>57</sup> Annola (2003) puolestaan määrittelee sopimusverkoston vähintään kolmen osapuolen sopimuskokonaisuudeksi, jossa osapuolten suhteita ei määritellä hierarkkiseksi<sup>58</sup>. Kiskonen (2013) taas selittää sopimusverkoston samaan aikaan sekä nimityksenä toimintaympäristölle, jossa useat sopimukset ovat riippuvaisia toisistaan että nimityksenä toimijoiden välillä vaikuttaville velvoitteille sekä niitä vastaaville oikeuksille. Edelleen Kiskonen katsoo luottamuksen ja lojaliteettiperiaatteen liittyvän tiiviisti sopimusverkoston yhteistoimintaan ja yhteiseen tavoitteeseen.<sup>59</sup>

Lehtinen (1996) on omassa luokittelussaan määritellyt sopimusverkoston seuraavalla kuudella seikalla jo lähes 20 vuotta sitten: 1) Sopimusverkostossa on useita sopimuksia tai sitoumuksia. 2) Sopimukset ovat toisiinsa nähden heterogeenisia, mikä erottaa sopimusverkoston sopimukset esimerkiksi massa- ja vakiosopimuksista. 3) Kaikilla verkostoon kuuluvilla sopimuksilla on yksi selkeä päämäärä. 4) Sopimusverkostossa vallitsee ns. sopimusdominoteoria, jonka mukaan yhden sopimuksen poisjättäminen tai sopimuksen epäonnistuminen aiheuttaa yleensä koko verkostolle haitallisia seuraamuksia. 5) Sopimusverkostojen olennaisen ja tärkeän osan muodostavat pitkäkestoiset sopimussuhteet. 6) Sopimusverkoston tulosajattelu korostaa tuottoa.<sup>60</sup>

Yhtä tärkeää on tuoda esille se, mitä sopimusverkosto *ei ole*. Ensinnäkin, sopimusverkostoa ei voi pitää omana sopimustyyppinä. Ensisijainen syy tähän on se, että sopimusverkostoja koskevaa lainsäädäntöä ei ole. Kyse ei myöskään ole lailla sääntelemättömästä sopimustyyppistä, koska ei ole olemassa määrättyjä sääntöjä ja/tai vakiintuneita käytäntöjä, joita sopimusverkostoihin sovellettaisiin. Sopimusten sisältö ei ole vakio, vaan sopimusverkostoja koskeva normisto on täsmentymätöntä ja kehittymätöntä.<sup>61</sup> Toiseksi, satunnaisesti muodostuneen sopimusten verkon ei voida katsoa muodostavan sopimusverkostoa sen varsinaisessa merkityksessä<sup>62</sup>. Sopimusverkostokäsite koskee ainoastaan tarkoituksellisesti luotuja, yhteisen tavoitteen omaavia verkostojärjestelyjä<sup>63</sup>.

---

<sup>57</sup> Tolonen 2000, 56.

<sup>58</sup> Annola 2003, 120.

<sup>59</sup> Kiskonen 2013a, 45–46.

<sup>60</sup> Saarnilehto 2013, 145, jossa viitataan edelleen Lehtinen 1996, 126.

<sup>61</sup> Kiskonen 2013, 169–170.

<sup>62</sup> Saarnilehto 2013, 145. Saarnilehto katsoo tämä johtuvan Lehtisen (1996, 126) listaamista sopimusverkoston yhteisen päämäärän, pitkäkestoisuuden sekä tulosajattelun edellytyksistä (kohdat 4-6).

<sup>63</sup> Kiskonen 2013a, 45.

### 3.2 Sopiminen verkostossa

Sopimusoikeuden näkökulmasta verkostoituminen merkitsee sitä, että yrityksellä on hallittavanaan yhä suurempi määrä sopimussuhteita. Sopimukset tarjoavat ainoan konkreettisen tartuntapinnan sopimussuhteen riskien ja hyötyjen jakamiseen, mistä syystä sopiminen on yritykselle keskeinen tukiprosessi. Sopimukset ovat liiketoimintakriittisiä asiakirjoja, joiden nojalla verkostoyritystä kumppaneineen ohjataan kohti verkoston tavoitetta, so. tehokasta ja kannattavaa liiketoimintaa. Erityinen sopimusoikeudellinen haaste on siinä, miten tällainen toiminta puetaan sopimuksen muotoon. Toisaalta on otettava huomioon yleinen etu, toisaalta yksittäisten yritysten etu.<sup>64</sup>

Verkostomaisesti toimivalla yrityksellä on jokapäiväisessä toiminnassaan huomattavasti erilaisia sopimusrajapintoja, jotka se joutuu huomioimaan toiminnassaan. Ensinnäkin se on sopimussuhteessa omistajiinsa ja rahoittajiinsa osakassopimusten kautta. Osakassopimuksilla voi olla merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan, kun eri osapuolilla on tyypillisesti omat, mahdollisesti toisistaan eroavat intressit. Lisäksi yrityksessä toimii henkilöstöä, joilla kaikilla on työsopimukset yrityksen kanssa. Oman työsopimuksellisen joukkonsa muodostaa myös yrityksen avainhenkilöstö, esimerkiksi johtohenkilöstö, jonka työsopimuksellinen ympäristö on tyypillisesti tavallista rivityöntekijää monimuotoisempi. Edelleen liiketoiminnastaan ja toimintojensa ulkoistamisesta riippuen yrityksellä voi olla verkostossaan monia erityyppisiä yhteistyösopimuksia, kuten tutkimussopimuksia toisten yritysten tai yhteisöjen kanssa, lisenssi-, jakelu- ja muita sopimuksia. Liiketoimintaympäristön verkostomainen kehitys on johtanut siihen, että yritysrajat ovat hämärtyneet, ja yhteistyö- ja toimittajasuhteet ovat muuttuneet dynaamisemmiksi ja verkostomaisemmiksi. Kumppaneiden välistä oikeussuhdetta raamittava sopimus (liiteaineistoinen) toimii kokonaisjärjestelyssä eri sopimusrajapintojen hallinnan välineenä.<sup>65</sup>

Verkostomaisen sopimisen ja sopimusrajapintojen osalta on kuitenkin syytä nostaa esille lähtökohta, jonka mukaan jokainen sopimus on *itsenäinen*. Sopimusten itsenäisyydestä voi poiketa vain, jos pystyy osoittamaan, että eri sopimuksia yhdistää jokin oikeudellisesti merkityksellinen suhde. Verkostossa toimittaessa sopimuksen itsenäisyys ja/tai poikkeukset siinä voivat saada merkitystä erityisesti, jos erillistä yhteistyösopimusta ei ole tehty. Sopimusten menettäessä itsenäisyytensä, so.

<sup>64</sup> Taskinen 2002, 90; Valkokari ym. 2014, 71.

<sup>65</sup> Taskinen 2002, 96–97, 104–106.

liittyessä yhteen, keskeistä on niiden kokonaisuusominaisuus. Sopimusten yhteen liittymisellä voi olla merkitystä esimerkiksi yksittäisen sopimuksen tulkinnan ja päättymisen suhteen. Yhteen liittyminen ei kuitenkaan ole yksittäisten sopimusten ominaisuus, vaan se seuraa sopimusten vuorovaikutuksesta. Yksittäisen sopimussuhteen viitekehys täydentyy sopimukseen liittyvien sopimusten muodostamalla kontekstilla. Lainsäädäntö tarjoaa erityissääntelyn kautta joitakin esimerkkejä yhteen liittyvien sopimusten oikeudellisesta kohtelusta. Yritysten välisen yhteistyön tapauksissa kysymykset jäävät kuitenkin useimmiten ratkaistavaksi sopimusosapuolten sopiman mukaisesti tai sopimusoikeuden yleisten oppien avulla.<sup>66</sup>

### 3.3 Sopimusvälineistön rooli verkostoissa

Sopimusten rooli verkostoissa vaihtelee osapuolten liiketoiminnallisen yhteistyösuhteen mukaisesti. Sopimusvapaus takaa sen, että jokaisessa tilanteessa on mahdollista solmia juuri tarkoitukseen parhaiten sopiva sopimus. Verkoston toiminnasta voidaan sopia erikseen yhteistyösopimuksella. Yhteistyösopimuksen osapuolina voivat olla joko kaikki tai ainoastaan osa verkostossa toimivista yrityksistä. Yritysten välinen sopimukseen perustuva yhteistyö voidaan oikeudellisesti rakentaa yhden tai usean toisiinsa liittyvän sopimuksen varaan. Yritysverkostoissa voi näin ollen olla sekä koko verkostoa eli sen verkoston jäsenten yhteistyötä koskeva sopimus että verkoston jäsenten välisiä suhteita koskevia sopimuksia.<sup>67</sup>

Toisaalta sopimisvapauden vallitessa sopimukset voidaan myös jättää tekemättä ja toimia luottamuksen, lojaliteetin ja hyvän uskon varassa. Tällöin verkoston osapuolten välillä saattaa olla useita sopimuksia, jotka liittyvät toisiinsa käytännön yhteistyön tasolla, vaikka sopimusten yhteenliittymisestä verkostoksi ei ole erikseen sovittu.<sup>68</sup> Verkostojen oikeudellista ulottuvuutta voidaan lähestyä sopimuksen roolin kahden ääripään näkökulmasta. Toisessa ääripäässä suhde perustuu osapuolten sääntelemättömään yhteistoimintaan, jolloin verkoston osapuolten välillä ei ole tosiasiallista sopimussuhdetta. Tästä voi olla kyse esimerkiksi luottamukseen perustuvassa verkostossa, jossa sopimusasiakirjojen merkitys ei välttämättä ole keskeinen. Vahvimmillaan sopimuksellinen verkostosuhde taas syntyy perinteisen sopimusjärjestelyn kautta, jossa yritykset

---

<sup>66</sup> Valkokari ym. 2014, 23.

<sup>67</sup> Valkokari ym. 2014, 24.

<sup>68</sup> Valkokari 2014, 21–22, 24.

nimenomaisesti haluavat sitoutua sopimukseen ja laativat siihen liittyen erityisen sopimusasiakirjan. Kirjallisella ja ehdoiltaan yksityiskohtaisesti määritellyllä sopimusasiakirjalla sopiminen on (edelleen myös) verkostosuhteissa keskeinen sopimusväline ja sopimusasiakirja suhteen tärkein sääntelijä.<sup>69</sup>

Verkostojen sopimusoikeudellinen arviointi on mahdollista sopimusasiakirjojen olemassa olostai puuttumisesta riippumatta. Toisin sanoen sopimusasiakirjojen puuttuminen ei merkitse sopimussidonnaisuuden puuttumista. Verkoston osapuolille voi eri syistä syntyä sopimusvelvoitteita, joista he eivät ole erikseen sopineet. Tällaisia syitä voivat esimerkiksi olla verkostoon liittyvän taloudellisen toimintaympäristön muutos tai verkostosuhteen luonne. Tällöin verkostolla on perinteistä sopimussisältöä avartava asema ja merkitys, ja erilaiset sidokset muokkaavat olemassa olevan sopimussuhteen sisältöä samalla tavoin kuin yhteistoiminnassa muutenkin. Tällöin sidokset perustetaan sopimusasiakirjan sijaan (tai sen lisäksi) esimerkiksi luottamuksen, vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon kaltaisiin asioihin.<sup>70</sup>

Syvämmän yhteistyön verkostosuhteissa yhteistyösuhde ei perustu ainoastaan yhteen transaktioon, vaan suhde nähdään jatkuvana ja pitkäkestoisena tilana. Tämän seurauksena perinteisen sopimuksen välineellisyys vähenee – tai tarkemmin muuttuu. Sopimisessa saa aikaisempaa suurempaa merkitystä osapuolten käyttäytyminen toisiaan kohtaan sekä keskinäisen luottamuksen suojaaminen. Tällöin pelkän sopimusasiakirjan sijasta sopimusoikeudellinen merkitys muodostuu verkoston toimijoiden yhteistoiminnan ja luottamuksen oikeudellisesta arvioinnista. Osapuolten tarkoituksena saattaa jopa olla nimenomaisten sopimusasiakirjojen välttäminen. Sopimus ei lähtökohtaisesti perustu vahvemman ja heikomman osapuolen erittelyyn, vaan yhteistyösopimus perustuu luottamukseen ja lojaliteettiin. Luottamuksen ajatus liittyy tiiviisti verkostoitumisen ilmiöön yleisesti, ja oikeudellisen verkostoitumisen yksi ideaalityyppi on luottamukseen perustuva suhde, jossa paljon asioita jätetään myös myöhemmän sopimisen varaan.<sup>71</sup> Muun muassa Norri (2004) kuitenkin muistuttaa, että luottamuksen ei voida katsoa syrjäyttävän kirjoitettuja sopimuksia, joten sopimussuhdetta ei voida tarkastella vain luottamukseen perustuvana.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> Annola 2013, 51–55.

<sup>70</sup> Annola 2013, 51–56.

<sup>71</sup> Annola 2003, 51–52.

<sup>72</sup> Norri 2004, 473.

### 3.4 Sopimusvastuu verkostoissa

#### 3.4.1 Kaksiasianosaissuhteen mukaisen vastuukäsityksen lieventyminen

Kuten sopimuksissa yleensä, ovat vastuuseen ja sen jakautumiseen liittyvät kysymykset myös sopimusverkostoissa yksi sopimusosapuolten keskeisimmistä mielenkiinnon ja hallinnan kohteista. Edellä jo todettiin, että sopimus on perinteisesti mielletty oikeusjärjestelmässä kahden osapuolen väliseksi oikeustoimeksi, jonka oikeusvaikutukset rajoittuvat lähtökohtaisesti ainoastaan sen varsinaisiin sopimusosapuoliin. Yritysverkostot ovat (osaltaan) olleet murtamassa tätä näkemystä, ja kaksiasianosaissuhteeseen rajoittuvasta sopimusvastuusta poiketaan yhä enemmän. Monosen (2004) mukaan sopimusvastuun laajentumisen taustalla on sopimuksen käsitteen väljentyvän ohella koko sopimusoikeuden periaatteellinen muutos, jonka seurauksena sopimusoikeudessa on siirrytty taloudellisen vaihdannan tosiasiallisia rakenteita ja piirteitä painottavaan ajattelutapaan.<sup>73</sup> Myös Kiihan (2002) mukaan taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset puoltavat laajempaa sopimusvastuuta<sup>74</sup>. Norros (2007) toteaa kaksiasianosaissuhteen ylittävän sopimusvastuun olevan eräänlainen klassisen velvoiteoikeuden ja vaihdannan todellisuuden ristiriitatilanne<sup>75</sup>.

Sopimusoikeuden näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että yrityksellä on hallittavanaan yhä suurempi määrä sopimussuhteita. Sopimusvelkoja on välittömän velallisen suorituksen lisäksi tosiasiallisesti riippuvainen myös velallisen täytäntöönpanoapulaisen suorituksesta.<sup>76</sup> Tällaisessa toimintaympäristössä sopimusvastuun rajoittuminen kaksiasianosaissuhteeseen aiheuttaa tilanteita, joissa velkojan taloudellisia toimintaodotuksia ei suojata riittävästi sopimuskumppanin suoritusapulaisen virheeltä<sup>77</sup>. Sopimuksen tiukan kahdenvälisyyden lieventyminen voi johtaa tilanteeseen, jossa sopimuskumppanin omat sopimussuhteet tulevat merkityksellisiksi ja huomiota vaativiksi seikoiksi kumppania valittaessa ja sopimusta laadittaessa<sup>78</sup>. Tällöin tärkeäksi nousee (muun muassa) osapuolten (perustellut) odotukset, minkä seurauksena esimerkiksi luottamuksensuojan asema keskeisenä sopimusoikeudellisena periaatteena vahvistuu. Luottamuksensuojan merkityksen kasvaessa myös varovaisuus- ja varautumisperiaatteiden asema korostuu. Korvausvastuun

<sup>73</sup> Mononen 2004, 1388.

<sup>74</sup> Kiiha 2002, 125.

<sup>75</sup> Norros 2007, 23.

<sup>76</sup> Hoppu & Hoppu 2007, 122–123.

<sup>77</sup> Norros 2007, 5.

<sup>78</sup> Annola 2003, 97.

ankaroituminen merkitsee sitä, että yritysten on kiinnitettävä enemmän huomiota riskien ennakointiin ja hallintaan.<sup>79</sup>

Suomen lainsäädännössä ei ole säännöksiä elinkeinoharjoittajien oikeudesta esittää vaatimuksia yli välittömän sopimussuhteen. Lainsäädännössä ja oikeuskäytännössä tehdyt poikkeukset kaksiasianosaissuhteen rajoituksesta ovat tyypillisesti liittyneet selvästi rajattuihin sopimustyyppeihin; suurin osa suomalaisen oikeuden poikkeustilanteista on sellaisia, joissa välittömän sopimussuhteen ylittävä vastuu on luotu *kuluttajan* eduksi suhteessa aiempaan suoritusportaana toimivaan elinkeinonharjoittajaan.<sup>80</sup> Kuitenkin myös puhtaasti liikesopimusketjuissa vaateen osoittaminen sopimuskumppanin kumppanille voi olla mahdollista. Verkostomaisessa liiketoiminnassa kaksiasianosaissuhteen ylittävä vastuu voi tulla harkittavaksi muun muassa irtaimen kaupan jakeluketjuissa, kuljetussopimuksissa ja rakennusurakoissa<sup>81</sup>. Sopimusverkostojen osalta sopimusten vastuukysymykset tulevat ratkaistavaksi *sopimusketjun* vastuun periaatteiden mukaisesti.

### 3.4.2 Vastuu sopimusketjussa

*Sopimusketjussa* on kyse tilanteesta, jossa peräkkäiset sopimukset eri toimijoiden välillä muodostavat toisistaan riippuvaisen sopimusten ketjun. Sopimusten riippuvaisuus toisistaan saattaa aiheuttaa sopimusketjun aiemman toimijan viivästyksen tai muun vastaavan syyn perusteella vastuun myöhemmälle sopimusketjun toimijalle. Edelleen sopimusketjun aiemmalle toimijalle saattaa syntyä virheellisen suorituksen perusteella vastuu sopimusketjun myöhemmän toimijan sopimuskumppania kohtaan. Hemmon (1998) mukaan sopimusketjuasetelmasta on kyse silloin, kun sopimusrikkomus välittävän lenkin ja loppukäyttäjän välisessä suhteessa on seurausta siitä, että *aiemman suoritusportaan* ja *välittävän lenkin* välisessä sopimussuhteessa on tapahtunut häiriö, joka vaikuttaa myös *välittävän lenkin* ja *loppukäyttäjän sopimussuhteeseen*<sup>82</sup>. Sopimusketjutilanteessa velkojan oikeusaseman kannalta keskeinen kysymys on, voiko hän kohdistaa sopimusperusteisia vaatimuksia muihin kuin välittömään sopimuskumppaniinsa vai ovatko kolmannet tahot vastuussa velkojaa

<sup>79</sup> Mononen 2004, 1388.

<sup>80</sup> Norros 2007, 4, 18.

<sup>81</sup> Norros 2007, 5.

<sup>82</sup> Hemmo 1998, 256.

kohtaan ainoastaan vahingonkorvauslain (31.5.1974/412) ja mahdollisten muiden sopimuksenulkoisten vastuunormien perusteella.<sup>83</sup>

Tyypillinen tilanne sopimusketjussa on esimerkiksi tilanne, jossa tavaran ostaja (elinkeinoharjoittaja) esittää vaatimuksia myyjän sijasta aiempaa myyntiporrasta kohtaan. Vastaajana voi tällöin olla esimerkiksi tukkuliike, maahantuoja, valmistaja tai (osakomponentin) toimittaja. Mietitään edelleen tilannetta, jossa sopimusketjun lopullinen ostaja on varsinaisessa sopimussuhteessa ainoastaan tavaran myyneen tahon kanssa. Tosiasiallisesti hänen saamansa suoritus on kuitenkin kulkenut useiden välikäsien kautta ja tavaran virhe on voinut aiheutua myös muiden jakeluketjun osapuolien kuin hänen välittömän sopimuskumppaninsa suorituksessa olevasta virheestä. Tällöin loppukäyttäjälle saattaa syntyä tarve kohdistaa sopimusperusteisia vaatimuksia muuhun jakeluketjun osapuoleen kuin omaan sopimuskumppaniinsa. Tarve kohdistaa vaatimuksia jakeluketjun varhaisempiin portaisiin nousee esille erityisesti tilanteissa, jossa oma sopimuskumppani on maksukyvytön.<sup>84</sup>

Vahingonkorvauksella on keskeinen asema velkojan oikeussuojakeinona. Tilanteissa, joissa kaksiasianosaissuhteen ylittävä vastuu voitaisiin katsoa sallituksi, vastuu todennäköisesti pyrittäisiin toteuttamaan juuri vahingonkorvauksen kautta. Syynä tähän on se, että vahingonkorvausvastuun toteuttaminen ei vaadi välittävältä lenkiltä minkäänlaista myötävaikutusta, vaan korvausvelvoite voidaan toteuttaa suoraan aiemman suoritusportaan ja loppukäyttäjän relaatioissa.<sup>85</sup> Tässä yhteydessä on syytä mainita *tuotevastuu*. Sopimusketjussa alihankkija voi joutua korvausvastuuseen muita kuin omaa sopimuskumppaniaan kohtaan myös tuotevastuun kautta. Tuotevastuun asema vastuumuotoerottelussa on kuitenkin erityisesti verkostojen osalta jopa muuta sopimusketjun vastuuta monimutkaisempi. Tuotevastuu sisältää piirteitä sopimusvastuusta siinä, että ostaja on hankkinut vahinkoa aiheuttaneen esineen (kauppa)sopimukseen perustuen. Toisaalta korvattavat vahingot, henkilö- ja esinevahinko, ovat tyypillisiä sopimuksenulkoiselle vastuulle. Lisäksi korvausvastuu kohdistuu yleensä muuta kuin ostajan välitöntä sopimuskumppania kohtaan.

---

<sup>83</sup> Hemmo 1998, 256.

<sup>84</sup> Hemmo 1998, 269–270.

<sup>85</sup> Norros 2007, 16.

Tuotevastuun kohdalla verkoston osapuolet voivat myös joutua yhteisvastuullisesti vahingonkorvausvelvollisiksi.<sup>86</sup>

Kaksiasianosaissuhteen ylittävää sopimusvastuuta voi puoltaa sopimusten verkostoitumisella niissä tilanteissa, joissa vahingonkärsijän sopimus on yleisen käytännön mukaan osa sopimusketjua. Varsinaista sopimusvelallista ketjussa edeltävät toimijat ovat näin ollen tietoisia siitä, että heidän suorituksensa joko luovutetaan sellaisenaan eteenpäin tai että sitä käytetään osana myöhemmässä sopimussuhteessa tehtävää täyttämistointia. Jos suoritusvirhe tällöin aiheuttaa vahinkoa muulle kuin omalle välittömälle sopimuskumppanille, vahinko ei ole odottamaton. Sen sijaan suoritusvelvollisella on nimenomaisesti mahdollisuus määrittää sopimukseen perustuvat odotuksensa niin, että kolmanteen henkilöön kohdistuvan vastuun mahdollisuus tulee otetuksi huomioon.<sup>87</sup> Käytännössä asia ei tosin ole näin yksinkertainen, koska erityisesti pitkässä sopimusketjussa korvausvaatimuksen esittäminen kaukaista ketjun jäsentä kohtaan voi olla haastavaa. Ensinnäkin korvausvaateen esittäjän voi olla vaikea tietää, kenen sopimusketjun osapuolen suorituksesta virhe on saanut alkunsa. Lisäksi sopimusketjun eri sopimuksissa hintaa, vastuunrajoituksia tai virhemääritelmiä koskevat sopimusehdot saattavat poiketa toisistaan.<sup>88</sup> Sopimusehtojen erilaisuus voi vaikuttaa heikentävästi mahdollisuuteen kohdistaa vaatimus suoraan virheen aiheuttajaan<sup>89</sup>.

Kaksiasianosaissuhteen murtavan sopimusvastuun edellytykseksi voidaan asettaa vaatimus siitä, että vahingonkärsijällä tulee olla tietty *erityissuhde* sopimusosapuoliin tai ainakin toiseen heistä<sup>90</sup>. Esimerkiksi sopimusketjussa aiemman suoritusportaan ja loppukäyttäjän erityissuhteen voitaisiin katsoa perustuvan sellaisiin vaihdantarakenteen ominaisuuksiin, jotka korostavat aiemman suoritusportaan suorituksen merkitystä loppukäyttäjälle.<sup>91</sup> Valkokari ym. (2014) näkee tällaisen erityisluonteen esimerkiksi tilanteessa, jossa (verkoston) osapuolten välille on syntynyt luottamussuhde tai epämuodollisia, sopimusdokumenttien ulkopuolisia käytäntöjä. Erityisluonteeseen voi myös kuulua sopimusten muodostama sopimuskokonaisuus tai yhteenliittymä.<sup>92</sup> Erityissuhteen vaatimuksesta seuraa, ettei sopimusvastuun henkilöllinen ulottuvuus

<sup>86</sup> Kiiha 2002, 148–150.

<sup>87</sup> Hemmo 1998, 275.

<sup>88</sup> Kiiha 2002, 143–144.

<sup>89</sup> Hemmo 1998, 284–285.

<sup>90</sup> Mm. Hemmo 1998, 279.

<sup>91</sup> Norros 2007, 153.

<sup>92</sup> Valkokari ym. 2014, 26.



voi laajentua käsittämään kovin suurta henkilökuntaa. Lisäksi erityissuhteen edellytys lisää vastuuvollisuuden mahdollisuuksia tunnistaa etukäteen sopimusperusteiseen korvaukseen oikeutetut.<sup>93</sup>

### 3.4.3 Vastuun ennakointi ja arviointi sopimusketjussa

Sääntelemättömissä tilanteissa ei pitäisi olla kovin suurta merkitystä vastuun sisällön kannalta sillä seikalla, käyttääkö välitön sopimuskumppani suorituksen itse vai myykö hän sen edelleen kolmannelle. Vaikka välittömän sopimussuhteen ylittävä vastuu syntyisi, aiemmalla suoritusportaalla olisi oletettavasti mahdollisuus vedota vastuunrajoituksiinsa suhteessa loppukäyttäjään. Lisäksi kaksiasianosaissuhteen ylittävän vastuun syntymistä rajoittaisi sääntö siitä, että vastuun syntyminen edellyttäisi joka tapauksessa jonkinlaista välittömän korvaustien estymistä. Näiden perusteiden mukaan voitaisiin pitää riittävänä, että aiempi suoritusporras pystyy ennakoimaan suorituksensa käyttöympäristön ja siihen liittyvät vahinkoriskit. Aiemman suoritusportaan asettamista vastuuseen kovin etäisestä vahingosta ei voida pitää hyväksyttävänä. Tilanne on kuitenkin toinen silloin, kun aiemmalla suoritusportaalla on selvästi ollut mahdollisuus ennakoida vahinkoriski, jonka hänen suorituksensa virhe aiheuttaa loppukäyttäjälle. Tällöin kaksiasianosaissuhteesta poikkeamista voidaan perustella aiemman suoritusportaan velvollisuutena ottaa loppukäyttäjän etu huomioon.<sup>94</sup>

*Loppukäyttäjän* vahingon ennakoitavuus on keskeinen seikka arvioitaessa *aiemman suoritusportaan* vastuuta yli välittömän sopimussuhteen. Vahingonkorvausoikeuden perusteiden mukaan vastuu ei voi tulla kyseeseen, jos loppukäyttäjän vahinko ei ole ollut aiemman suoritusportaan ennakoitavissa. *Aiemman suoritusportaan* mahdollisuudet ennakoida, mitä vahinkoriskejä hänen suorituksensa virhe aiheuttaa loppukäyttäjälle, riippuvat olennaisesti siitä, mitä aiempi suoritusporras tietää suorituksensa myöhemmästä käytöstä. Mahdollisuus ennakoida suorituksen lopullinen käyttöyhteys vaihtelee muun muassa sen mukaan, minkälainen on aiemman suoritusportaan oman suorituksen sisältö. Mitä pidemmälle jalostettu ja käyttövalmiimpi aiemman suoritusportaan tuote on, sitä paremmin lopullinen käyttöyhteys on ennakoitavissa. Tällöin myös loppukäyttäjälle syntyvän vahinkoriskin ennakoitavuus on parempi. *Välittävän lenkin* näkökulmasta (loppukäyttäjälle aiheutuneen) vahingon ennakoitavuutta parantaa se, mitä pienempi on välittävän lenkin osuus suorituksen kokonaisuuteen.

<sup>93</sup> Hemmo 1998, 281.

<sup>94</sup> Norros 2007, 183–184, 189.

*Loppukäyttäjän* vahingon ennakoitavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota myös sopimusketjun vakiintuneisuuden asteeseen. Vakiintuneisuus parantaa aiemman suoritusportaan käsitystä loppukäyttäjän olosuhteista ja lisää aiheutuvan vahingon ennakoitavuutta. Mitä vakiintuneemmaksi sopimusketju on muodostunut, sitä selvemmin se kehittyy taloudelliseksi kokonaisuudeksi, jossa kunkin toimijan vastuuseen tulisi vaikuttaa muodollinen asema sopimusketjussa sekä tosiasiallinen vaikutusmahdollisuus vahinkoon.<sup>95</sup>

Vastuusuhteiden selkeyden tarve korostuu erityisesti silloin, kun vastuun henkilöllistä ulottuvuutta arvioidaan ilman siitä nimenomaisesti sääntelevän lainsäädännön tukea. Soveltamistuloksiltaan vahvasti ennustettavia normeja on vaikea muotoilla muuten kuin sulkemalla kaksiasiansaissa suhteen ylittävä sopimusvastuu pois.<sup>96</sup> Välittömän sopimussuhteen ylittävä vastuu on sidottu ketjun sopimussuhteiden sisältöön. Vaikka sopijapuolet eivät olisi ottaneet välittömän sopimussuhteen ylittävää vastuuta huomioon sopimuksessaan, ei se kuitenkaan tarkoita, etteikö sopimuksen sisällöllä olisi vaikutusta tällaisen vastuun syntyessä. Vastaavasti siitä, että sopimuksessa ei ole rajoitettu kolmannen oikeutta esittää vaatimuksia sopijapuolta kohtaan, ei voi päätellä, että osapuolet luopuisivat oikeudestaan vedota vastuunrajoituksiin suhteessa kolmanteen tilanteessa, jossa kolmannella on vaadeoikeus sopimusosapuolta kohtaan. Välittömän sopimussuhteen ylittävä vastuu on sääntelemättömässä tilanteessa poikkeuksellinen ilmiö, ja sopimusosapuolten on voitava luottaa tavanomaisiin vastuunrajoituksiinsa mahdollisimman pitkälle. Tällainen tulkintatapa vastaa parhaiten kaikkien sopimusosapuolten etua.<sup>97</sup>

Sopimusketjutilanteessa sopimukseen on syytä ottaa nimenomaisia ehtoja siltä varalta, että sopimuksen osapuoli joutuu osalliseksi välittömän sopimussuhteen ylittävään vahingonkorvausprosessiin. Sopijapuolet voivat vapaasti rajoittaa omia oikeuksiaan suhteessa kolmanteen sekä vastaavasti laajentaa kolmannen oikeuksia sopijapuolta kohtaan<sup>98</sup>. Sopimusketjuissa on vastuun osalta olennaista kiinnittää huomiota myös siihen, miksi tietty vaihdantarakenne on kehittynyt ja vakiintunut juuri sellaiseksi kuin se on. Siinä tapauksessa, että osapuolet ovat tarkoituksenmukaisesti järjestäytyneet sopimusketjuun ja heidän keskinäinen riskinhallintansa on

---

<sup>95</sup> Norros 2007, 192–193, 199, 201.

<sup>96</sup> Hemmo 1998, 286–287.

<sup>97</sup> Norros 2007, 278–279.

<sup>98</sup> Sen sijaan sopijapuolilla ei ole oikeutta laajentaa omia oikeuksiaan suhteessa kolmanteen tai rajoittaa kolmannen oikeuksia suhteessa sopijapuoleen.

haluttu rakentaa nimenomaisten sopimusten sisällön varaan, voidaan tämä katsoa kaksiasianosaissuhteen ylittävän vastuun vastaiseksi seikaksi. Toisaalta taas mitä enemmän aiempi sopimusporras erikoistuu tietynlaiseen rooliin sopimusketjussa, sitä paremmin hän voi ennakoida suorituksensa virheen seuraukset loppukäyttäjälle.<sup>99</sup> Valkokarin ym. (2014) mukaan pyrittäessä pitkäkestoiisiin verkostoihin on vastuu (sopimusketjussa) syytä rakentaa niin, että kaikki verkoston jäsenet ovat toimintakykyisiä myös epäonnistumisen jälkeen<sup>100</sup>.

Edelleen, koska kaksiasianosaissuhteen ylittävän vastuun arviointi on voimakkaasti tapaussidonnaista, Norros (2007) esittää, ettei kaksiasianosaissuhteen ylittävän vastuun arviointiin kannata kehittää yleisiä oppeja ja periaatteita, koska ne jäisivät liian epämääräisiksi sopimuskäytäntöjen ja -tyyppien moninaisuudesta johtuen. Sen sijaan poikkeussääntöjä on mahdollista muotoilla sopimustyyppikohtaisesti, mistä syystä kaksiasianosaissuhdetta ja sen poikkeuksia tulisi lähestyä ensisijaisesti yksittäisten sopimustyyppien näkökulmasta. Norroksen mukaan myöskään hallitsematonta vastuuvyöryä ei tarvitse pelätä. Ensinnäkin sopimusketjuasetelmassa mahdollisten vahingonkärsijöiden joukko on suhteellisen hyvin ennakoitavissa. Toiseksi, reaaliset näkökohdat, kuten vastuuvollisuuden kohtuuton rasitus on mahdollista ottaa vastuun harkinnassa huomioon. Näiden lisäksi vastuuta voi tarvittaessa sovitella.<sup>101</sup>

Yleisesti voi todeta, että taloudellisen toiminnan perustuminen yhä enemmän sopimusverkostoihin hämärtää toimintaan osallisten yritysten vastuusuhteita, jolloin vastuuriskin sysääminen ulkopuolisten kannettavaksi on mahdollista. Oikeudenmukainen riskinjako tarkoittaisi vastuun kohdentamista sen osapuolen kannettavaksi, joka saa toiminnasta taloudellisen hyödyn. Samoin olisi mahdollista perustella vastuun kohdentamista sille, jolla on parhaat edellytykset ennakoida vahingon mahdollisuus tai asiantuntemuksensa ja taloudellisten resurssien puolesta mahdollisuus edullisimmin vähentää vahinkoriskiä tai minimoida sen aiheuttamat vahingot. Sopimusverkoston tosiasiallisen organisaatioluonteen painottaminen ja sen jäsenten näkeminen samoina intressitahoina korostaisi verkoston jäsenten yhteistä vastuuta ulkopuolisia kohtaan. Laissa tarkemmin sääntelemättömien vastuukysymysten arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota jokaisen vaihdantatilanteen erityispiirteisiin. Vaikka vastuuperusteita ei pyrittäisikään systematisoimaan sopimusverkoston

---

<sup>99</sup> Norros 2007, 200–201, 279.

<sup>100</sup> Valkokari ym. 2014, 76.

<sup>101</sup> Norros 2007, 141, 147.

vastuuksi, pitäisi oikeustieteen välineillä olla mahdollista käsitellä vastuukysymyksiä myös nykymallin yhteiskunnassa, jossa taloudelliset toimintasuhteet rakentuvat tyypillisesti useiden eri tahojen välisille sopimuksille. Voimassa olevassa oikeudessa vastuun ulottuvuus on verkostojen osalta monilta osin epäselvää.<sup>102</sup>

### 3.5 Riidanratkaisu verkostoissa

#### 3.5.1 Verkostoissa käytettävät riidanratkaisumenetelmät

Mahdollisuus tehokkaaseen riidanratkaisuun on keskeinen edellytys verkostomuotoiselle toiminnalle. Lähtökohtaisesti verkoston riidanratkaisussa käyvät samat riidanratkaisumekanismit kuin muissakin yritysten välisissä konflikteissa. Riidanratkaisun perustana on osapuolten välinen sopimus. Sopimusperusteisessa riidanratkaisujärjestelmässä jokainen verkoston osapuoli tulee nimenomaisesti sitoa muihin osapuoliin riidanratkaisusopimuksella. Käytännössä verkosto luo kuitenkin erilaiset edellytykset elinkeinoelämän riidanratkaisulle kahden yrityksen väliseen suhteeseen tai sopimukseen verrattuna. Ensinnäkin se tekee – tai ainakin voi tehdä – erimielisyyksien ratkaisemisen tavallista monimutkaisemmaksi. Verkoston luonteen mukaisesti verkoston sisällä on useita eri sopimuksia ja sopimuksissa voi olla useita erilaisia riidanratkaisulausekkeita. Edelleen verkostossa voi tulla vastaan tilanne, jossa riitaan liittyy osapuolia, jotka eivät ole erikseen sopineet riidanratkaisusta lainkaan. Sopimusten sisältämät erilaiset riidanratkaisuehdot saattavat pahimmassa tapauksessa vaarantaa koko verkoston toiminnan tai vähintään vaikuttaa negatiivisesti niihin tavoitteisiin, joita varten verkosto on alun perin rakennettu. Verkoston toiminnan kannalta sopivin riidanratkaisumekanismi voi myös vaihdella tilanteen mukaan.<sup>103</sup>

Riidanratkaisuun kannattaa varautua sopimalla käytettävästä riidanratkaisumenettelystä. Julkisen vallan tarjoama riitojen ratkaisumekanismi on *yleinen tuomioistuinjärjestelmä*, jossa osapuolet voivat vastapuolen kannasta riippumatta saattaa riita-asiansa ensiasteessa käräjäoikeuden ratkaistaviksi. Tuomioistuinmenettelyyn turvautuminen ei välttämättä edellytä osapuolilta erillistä suunnittelua,

<sup>102</sup> Kiiha 2002, 230, 234.

<sup>103</sup> Autio 2013, 269–271; Salminen 2013, 293.

sillä toimivaltaisesta tuomioistuimesta on kansallisissa laeissa omat säännöksensä<sup>104</sup>. Tuomioistuinmenettelyssä keskeisiä asian käsittelyn periaatteita ovat käsittelyn julkisuus, välittömyys, keskitys ja suullisuus<sup>105</sup>. Tuomioistuinkäsittelyn eräänä etuna voi pitää muun muassa ennakkoratkaisun saamista ja kyseisen riita-asian ratkaisun vahvistamista osaksi oikeuskäytäntöä. Vielä alle kymmenen vuotta sitten tuomioistuinkäsittely oli yksi Suomessa eniten käytetyistä kaupallisten riita-asioiden riidanratkaisukeinoista<sup>106</sup>.

Yleisen tuomioistuinjärjestelmän toimivuutta riitojen ratkaisijana on kuitenkin arvosteltu jo pitkään, mikä on näkynyt käräjäoikeuksien ja etenkin hovioikeuksien ja korkeimman oikeuden pienenevinä riita-asiamäärinä. Kehitys on johtanut siihen, että käräjäoikeudet keskittyvät nykyisin rikosasioiden ratkaisemiseen kun taas riita-asioiden osuus kaikista oikeudenkäynnillä ratkaistuista asioista on vain muutama prosentti.<sup>107</sup> Monenkaan tutkijan, asianajajan tai muun asiantuntijan mielestä käräjäoikeus (ja/tai oikeusasteet siitä ylöspäin) ei ole oikea paikka nykyisen kaltaisten, monimuotoisia sopimuksia koskevien kaupallisten riitojen ratkaisuun. Tuomioistuimia on arvosteltu muun muassa hitaudesta, vanhanaikaisuudesta ja joustamattomuudesta. Käräjäoikeus–hovioikeus–käsittely kestää kaupallisissa riita-asioissa lähes poikkeuksetta vähintään kolme vuotta. Näin ollen oikeudenkäynti muutoksenhakuineen vie aikaa. Toiseksi, asiamiehet eivät yleensä halua viedä sopimusriitoja käräjäoikeuteen, koska sieltä puuttuu kokemus ja tietotaito kyseisenlaisten riitojen ratkaisemiseen. Päätöksen ennakoitavuus on huono ja asioiden toteen näyttäminen on usein hankalaa. Samoin tuomioistuimessa riita tulee julkiseksi, vaikka se haluttaisiin pitää salassa.<sup>108</sup>

Mikäli sopimusosapuolet eivät halua kääntyä tuomioistuimen puoleen, tulee heidän erikseen sopia *vaihtoehtoisen riidanratkaisumenetelmän* käyttämisestä. Tunnetuimmat vaihtoehtoiset riidanratkaisukeinot ovat *välimiesmenettely* ja (yksityinen) *sovittelu/sovintomenettely*.<sup>109</sup> Autio (2013) lisää listaukseen vielä osapuolten keskinäiset *neuvottelut* sekä *asiantuntijaratkaisut*.<sup>110</sup> Salminen (2013) luonnehtii välimiesmenettelyn olevan (tuomioistuinmenettelyn ohella)

<sup>104</sup> Autio 2013, 280; Valkokari 2014, 27. Tosin Valkokari ym. huomauttavat, että kansainvälisessä kontekstissa asia ei ole näin yksinkertainen, ks. tämän työn luku 3.5.2.

<sup>105</sup> Laki oikeudenkäynnin julkisuudesta yleisissä tuomioistuimissa (30.3.2007/370).

<sup>106</sup> Ovaska 2007, 26.

<sup>107</sup> Asianajotoimisto Linblad 2010, www.

<sup>108</sup> Lindfors 2009, 31–32; Sotka 2010, www; Valkokari ym. 2014, 27.

<sup>109</sup> Koulumäki 2009, 11–14, 18; Ovaska 2007, 368.

<sup>110</sup> Autio 2013, 271–272, 275.

*oikeusperusteinen* riidanratkaisumenetelmä sovittelun ja neuvottelun edustaessa *intressiperusteisia* riidanratkaisumenetelmiä<sup>111</sup>. Viime vuosien aikana vaihtoehtoinen riidanratkaisu on tullut virallisemmaksi, ja sen ero lainkäyttöön on hämärtynyt. Tämä johtuu osittain siitä, että julkinen valta on ottanut tehtäväkseen vaihtoehtoisen riidanratkaisun, etenkin sovittelun, tarjoamisen. Vaihtoehtoisen riidanratkaisun katsotaankin tarjoavan parhaat mahdolliset edellytykset nyky-yhteiskunnan riita-asioiden ratkaisemiselle.<sup>112</sup>

Sopimusosapuolten valitessa riitansa ratkaisuforumiksi *välimiesmenettelyn*, tulevat riidanratkaisumenettelyn koostumus, sijainti ja sovellettavat säännökset osapuolten sovittaviksi. Välimiesmenettelyn lähtökohdat ovat näin ollen hyvin erilaiset tuomioistuinmenettelyyn verrattuna; se perustuu pitkälti asianosaisten sopimusvapauteen. Lindfors (2009) jopa katsoo välimiesmenettelyn olevan lähes täydellinen vastakohta tuomioistuinmenettelyn periaatteille. Välimiesmenettelyssä ei esimerkiksi toteudu julkisuusperiaate, sillä menettelyssä korostetaan yksityisyyttä ja luottamuksellisuutta. Myöskään suullisuus ei ole välimiesmenettelyssä pakollista, sillä menettely voidaan käydä kokonaan kirjallisesti. Välimiesmenettelyssä ei myöskään tarvitse noudattaa välittömyys- tai keskityspaneja, sillä menettelyn voi aikataulullisesti järjestää sen mukaan, miten asianosaiset ovat sopineet.<sup>113</sup> Perustavanlaatuisista eroavaisuuksista huolimatta välimiesmenettelyn lopputuloksena on tuomioistuinmenettelyn tavoin täytäntöönpanokelpoinen ratkaisu<sup>114</sup>.

Välimiesmenettelyä pidetään joustavana, nopeana ja asiantuntevana riidanratkaisumekanismina. Välimiesmenettelyn keskeisiksi eduksi koetaan paitsi osapuolten mahdollisuus määritellä itse prosessinsa luonne sekä välimiesten suuri asiantuntemus myös muita riidanratkaisumekanismeja parempi kyky hahmottaa esimerkiksi kansainvälisiä riitoja. Nimenomaan verkostoissa, joissa täytäntöönpanoa saatetaan joutua hakemaan useassa eri valtioissa, välimiesmenettelystä on selkeästi etua. Lisäksi välitystuomiosta ei voi asiakysymysten osalta valittaa, kuten tuomioistuimessa, jossa osapuolilla on käytettävissään useita valitusinstansseja. Luotettavan välimiesprosessin turvaamiseksi

---

<sup>111</sup> Salminen 2013, 297.

<sup>112</sup> Koulumäki 2009, 11–14, 18; Ovaska 2007, 368.

<sup>113</sup> Lindfors 2009, 17–22.

<sup>114</sup> Valkokari ym. 2014, 27. Tosin mm. Ovaska (2007, 25) huomauttaa, että yksityiset tahot eivät voi huolehtia välitystuomion täytäntöönpanosta pakkokeinoin, eli jos riidan hävinnyt osapuoli ei vapaaehtoisesti täytä velvollisuuksiaan, on tällöin joka tapauksessa käännyttävä tuomioistuimen puoleen.

välimiesmenettely voidaan järjestää jonkin välimiesinstituutin, kuten Pariisissa sijaitsevan kansainvälisen kauppakamarin tai Suomen keskuskauppakamarin, välityssääntöjen mukaisesti.<sup>115</sup>

Sovittaessa riidanratkaisusta kiinnitetään huomiota myös sovellettavaan lakiin. Suomalaiset tuomioistuimet ratkaisevat riidat yleensä Suomen lain mukaan. Muissa menettelyissä lainvalinta on vapaata. Osapuolet voivat sopia sovellettavan lain tai säännöt, joiden puitteissa heidän riitansa ratkaistaan. Tällöin tulee kuitenkin huomioda, että tuomarit eivät yleensä viran puolesta tunne muita kuin oman maansa lait. Samoin välimiehet eivät useinkaan tunne muuta kuin erityisosaamisalueeseensa liittyvää lainsäädäntöä. Osapuolet saattavat itse joutua selvittämään lain sisällön tuomareille tai välimiehille, mistä voi aiheutua omat riitansa, jos osapuolten näkökulmat ovat erilaisia. Tällä voi olla keskeinen merkitys verkoston juridisessa arvioinnissa, sillä eri maiden lainsäädännöt saattavat suhtautua huomattavan erilaisesti vaikkapa luottamuksen tai sopimusten yhteenliittymisen merkitykseen oikeudellisessa arvioinnissa.<sup>116</sup>

Sekä tuomioistuinmenettely että välimiesmenettely aiheuttavat helposti verkoston osapuolten välisen riidan kärjistymisen sopimusosapuolten yrittäessä kääntää oikeuskäsittelyn omaksi edukseen. Tämä ei ole tarkoituksenmukaista, jos ja kun verkoston tavoitteena on jatkaa yhteistyötä myös tulevaisuudessa. Merkittävän vaihtoehtoisen tavan verkostomuotoiseen liiketoimintaan liittyvälle riidanratkaisulle tarjoaa jo edellä mainittu *sovittelu/sovintomenettely*, joka on nimensä mukaisesti riita-asian sovinnolliseen ratkaisuun tähtäävä menettely.<sup>117</sup> Sovintomenettelyssä riippumaton ja puolueeton sovittelija avustaa osapuolia löytämään sovinnon neuvottelun avulla. Menettely on vapaaehtoinen, ainoastaan osapuolten suostumus on edellytys sovintomenettelylle. Pakolliseksi sovintomenettely muodostuu ainoastaan silloin, mikäli osapuolet ovat sopimuksessa määränneet sovittelun riidanratkaisumenetelmäksi.<sup>118</sup> Sovintomenettely voidaan myös sopimuksella asettaa riidanratkaisun ns. välivaiheeksi, joka on käytävä läpi ennen kuin osapuolet voivat siirtyä käymään oikeutta muilla foorumeilla<sup>119</sup>.

<sup>115</sup> Autio 2013, 276; Valkokari ym. 2014, 27.

<sup>116</sup> Valkokari ym. 2014, 28.

<sup>117</sup> Autio 2013, 273; Valkokari ym. 2014, 29.

<sup>118</sup> Autio 2013, 273–274.

<sup>119</sup> Valkokari ym. 2014, 29.

Sovintomenettely kannustaa riitelyn sijaan etsimään ratkaisuja, jotka kumpikin osapuoli voi hyväksyä. Sovintomenettely ei ole sidoksissa riidan juridiseen viitekehykseen, vaan kaikki riidan osapuolet pyrkivät löytämään ratkaisun riitaan. Keskeistä menettelyssä on sellaisen sovittelijan käyttö, joka pystyy osapuolten intressit hahmottamaan riidan syyt ja auttamaan osapuolia löytämään suhteen jatkumisen turvaavan ratkaisun luotettavalla tavalla ja kaikkien osapuolten intressit huomioiden. Sovintomenettely ei sellaisenaan johda täytäntöönpanokelpoiseen ratkaisuun, vaan osapuolet ovat vapaita joko ottamaan tai jättämään sovintomenettelyn lopputuloksena syntyneen ratkaisuehdotuksen. Jos kaikki osapuolet hyväksyvät (tietyn) ratkaisun, laaditaan sovintosopimus. Se on usein vahvistettavissa tuomioksi tai välitystuomioksi, joka on vastaavasti täytäntöön pantavissa tavallisen tuomion tai välitystuomion tavoin. Jos riidan osapuolet sen sijaan eivät pääse sovintomenettelyssä ratkaisuun, joudutaan (jälleen) turvautumaan tuomioistuin- tai välimiesmenettelyyn. Koska sovintomenettely keskittyy osapuolten intressien yhteensovittamiseen erityisesti suhteen tulevaisuuden näkökulmasta, tarjoaa se verkostoyrityksille tuomioistuin- tai välimiesmenettelyä paremmat mahdollisuudet riidan ratkaisemiseen.<sup>120</sup>

### 3.5.2 Riitojen ja riidanratkaisun erityiset haasteet verkostomaisessa liiketoiminnassa

Riidanratkaisu verkostoissa on monimuotoinen prosessi. Ensinnäkin verkoston osalta tulee huomioida kaksi eri tilannetta: toisaalta verkoston osapuolten keskinäiset suhteet ja toisaalta verkoston suhde ulkopuolisiin toimijoihin, kuten asiakkaisiin, toimitusketjuihin ja palveluntarjoajiin. Kummassakin tapauksessa on keskeistä ennakoida sovellettavien riidanratkaisusääntöjen merkitys siten, että niiden vaikutus verkoston eri sopimusten yhteenliittymiseen on mahdollista hahmottaa. Riitatilanne niin verkoston varsinaisten sopimusosapuolten kesken kuin suhteessa ulkopuolisiin tahoihin saattaa vaikuttaa merkittävästi koko verkoston toimintaan. Verkoston keskinäiset suhteet voidaan järjestää esimerkiksi siten, että kaikkia saman verkoston jäseniä edustaa verkostoa varten perustettu yhteisö, kuten yhdistys tai osuuskunta, jonka perustavassa sopimuksessa tai säännöissä riidanratkaisusta on sovittu. Vaihtoehtoisesti verkosto voi koostua useista itsenäisistä toimijoista, jotka ovat järjestäneet keskinäiset suhteensa sopimuksin.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Valkokari ym. 2014, 29.

<sup>121</sup> Valkokari ym. 2014, 24–27.



Yleisesti verkoston erityisluonteen huomioiminen asettaa useita vaatimuksia – ja samalla haasteita – riidanratkaisulle. Yksi keskeinen vaatimus on *keskitetty riidanratkaisusopimus ja -foorumi*, jossa kaikki riidan kannalta merkitykselliset osapuolet ovat nimenomaisesti liittyneet samaan riidanratkaisusopimukseen. Tällöin verkoston yhteisissä riidoissa pystytään huomioimaan kaikki riidan kannalta keskeiset osapuolet yksittäisten sopimusvelvoitteiden näennäisestä kahdensivallisuudesta huolimatta. Keskitetty riidanratkaisu mahdollistaa sen, että riidan ratkaisija saa kokonaiskuvan kaikista riidan kannalta merkityksellisistä seikoista, ja verkoston jäsenet säästävät aikaa ja rahaa, kun riitaa ei tarvitse käsitellä useaan otteeseen usealla eri foorumilla. Keskitetyn riidanratkaisusopimuksen luominen ja erityisesti hallinnoiminen on kuitenkin haasteellista verkoston koostuessa useista erilaisista osapuolista, joiden asemat, roolit ja intressit eroavat toisistaan ja edelleen muuttuvat verkostosuhteen aikana. Oman haasteensa keskitetylle riidanratkaisulle tuo myös pakottavan lainsäädännön vaikutus. Verkoston osapuolten kannalta on keskeistä, että verkoston riidat ratkotaan sellaisen lain mukaan, joka on kaikkien sopimusosapuolten kannalta mahdollisimman hyväksyttävä ja tukee verkoston ominaispiirteitä. Erityisen tärkeää on, että osapuolten riita olisi mahdollista ratkaista mahdollisimman rakentavasti niin, etteivät verkoston jäsenten suhteet tulehtuisi entisestään vaan päinvastoin paranisivat jäsenten löytäessä uusia mahdollisuuksia verkostomuotoisen liiketoimintansa tehokkaampaan organisointiin.<sup>122</sup>

Valkokari ym. (2014) tuovat esille myös, että mikäli kaikkia sopimusperusteisen verkoston jäseniä ei ole alistettu samalle riidanratkaisumenettelylle, on mahdollista, että samaa riitaa joudutaan ratkomaan useaan otteeseen eri foorumeilla eri verkoston jäsenten välillä. Mikäli verkoston jäsenet eivät ole liittyneet verkoston ulkopuolisen toimijan kanssa solmittuun sopimukseen esimerkiksi verkostoa edustavan yhteisön välityksellä, riidanratkaisun järjestäminen keskitetysti voi olla vaikeaa ja riippua paitsi verkoston muodostavien sopimusten yhteenliittymisestä käytännössä myös tuomioistuimen tai välimiestuomioistuimen käyttämisestä prosessisäännöistä.<sup>123</sup> Aution (2013) mukaan riidanratkaisumekanismista sovittaessa tulisi välttää tilanne, jossa sopimukseen sovelletaan yleisiä vakiosopimusehtoja ja riidanratkaisumekanismi tulee sitä kautta huomaamatta mukaan sopimukseen. Samoin tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei verkoston eri sopimuksissa ole ristiriitaisia riidanratkaisulausekkeita.<sup>124</sup>

<sup>122</sup> Salminen 2013, 295–296; Valkokari ym. 2014, 26.

<sup>123</sup> Valkokari ym. 2014, 26–28.

<sup>124</sup> Autio 2013, 290.

Huomioitavaa verkoston eri toimijoiden keskinäisen suhteen osalta on myös mahdollinen – tai jopa todennäköinen – epätasa-arvoinen tai muuten erilainen asema sopimussuhteessa. Esimerkiksi pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on (myös verkoston osapuolina) huomattavasti suuria yrityksiä taloudellisesti ja/tai muuten heikommalla edellytyksellä ja mahdollisuuksilla menestyä riitatilanteissa ja hoitaa asia sopivimmalla mahdollisella riidanratkaisumenettelyllä, esimerkiksi kalliilla välimiesmenettelyllä edullisemman tuomioistuinmenettelyn sijaan. Tällöin pienempi yritys joutuu helposti ns. altavastajan asemaan (muun muassa) taloudellisesti vahvempaan yritykseen nähden. Välimieskuluja ei korvata oikeusturvavakuutuksesta, vaan kulut tulevat yrityksen itsensä maksettaviksi. Erimielisyyksiä selvittelevät osapuolet maksavat välimiespalkkiot keskenään. Muun muassa Sotka (2010) huomauttaa kirjoituksessaan, että riitatilanteissa paremmassa tilanteessa on se osapuoli, jolla on enemmän neuvotteluvoimaa. Pienempi tai muuten heikompi osapuoli joutuu usein tyytymään ratkaisuun, joka ei todellisuudessa vastaisi sen (tai kenenkään muunkaan) käsitystä oikeudenmukaisuudesta. Käytännössä alakynnessä oleva yritys joutuu tyytymään huonoihin (sovinto)ehtoihin, kun vaihtoehtona olisi pitkä ja lopputulokseltaan epävarma oikeudenkäynti.<sup>125</sup>

Edelleen verkoston eri toimijoiden keskinäisen suhteen osalta on huomioitava, että mitä enemmän verkostolla on kansainvälistä ulottuvuutta, sitä enemmän täytyy sovittaa yhteen eri maista ja oikeuskulttuureista tulevien toimijoiden intressejä. Kansainvälisessä kontekstissa voi myös olla epäselvää, mikä tuomioistuin on toimivaltainen, jolloin verkoston riidat saattavat pahimmillaan jakautua monen valtion tuomioistuimiin. Samoin voi olla myös kansallisesti, mikäli verkoston osapuolet tulevat eri alueilta jonkin tietyn valtion sisällä. Tällaisissa tilanteissa verkoston riidat saattavat pahimmillaan jakautua monen valtion tuomioistuimiin tai moneen tuomioistuimeen jonkin valtion sisällä.<sup>126</sup>

Liiketoiminnan verkostoituminen on olennaisesti muuttanut suhtautumista konfliktinratkaisuun sopimussuhteissa. Kiihan (2002) mukaan ero verkostomaisen yhteistyön ja konfliktinratkaisun välillä ei ole jyrkkä, mistä syystä sopimussuhteiden ongelmat tulisi pyrkiä ratkaisemaan ensisijaisesti yhteistyössä – ja nimenomaan yksityisautonomian piirissä. Riita-asoiden vieminen tuomioistuimen tai välimiesoikeuden ratkaistavaksi merkitsee käytännössä usein sopimussuhteen lopullista

<sup>125</sup> Sotka 2010, [www.sotka.fi](http://www.sotka.fi).

<sup>126</sup> Valkokari ym. 2014, 27–28. Tosin (mm.) Valkokari ym. huomauttavat, että tällainen tilanne tyypillisesti estetään oikeuspaikkaa koskevalla sopimuksella tai ehdolla, jossa sopimusosapuolet voivat sopia saattavansa kaikki riitansa jonkin tietyn tuomioistuimen piiriin.

kariutumista.<sup>127</sup> Salminen (2013) korostaa verkostomallisessa liiketoiminnassa erityisesti intressiperusteisten riidanratkaisumenetelmien, so. sovittelun ja sopimusosapuolten keskinäisen neuvottelun, merkitystä. Esimerkiksi sovintomenettelyssä verkoston tarkoitus voidaan ottaa huomioon, vaikka suoraa tai selkeää oikeudellista pohjaa tälle ei olisi.<sup>128</sup> Neuvottelut taas pitäisi aina pystyä liittämään osaksi erimielisyyksien ratkaisua, vähintään riidanratkaisun ensimmäisenä askeleena<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Kiiha 2002, 42–43.

<sup>128</sup> Salminen 2013, 297, 316.

<sup>129</sup> Ks. mm. Autio 2013, 272.

## 4 Yritysten verkostoitumisesta seurannut sopimuskäsityksen muutos

### 4.1 Mitä liiketoiminta edellä, sitä sopimuskäsitys perässä

Sopimusoikeus on kaikkein perinteisimmillään keskittynyt siihen, mitä sopimusta tehdessä on tapahtunut. Kerran syntynyt sopimus säilyy muuttumattomana, kunnes osapuolet tekevät uuden sopimuksen. Sopimuksen syntyajankohta ja siitä aiheutuvien velvollisuuksien syntyajankohta, samoin kuin päättämisaikajankohta on mahdollista määritellä tarkasti. Muun muassa Wilhelmsson (1993) totesi kuitenkin jo yli kaksikymmentä vuotta sitten, ettei sopimusoikeus ole staattinen järjestelmä<sup>130</sup>. Moderni<sup>131</sup> sopimusoikeus ei ole irrallaan sen toimijoista. Viimeisten vuosikymmenten aikana sopimusoikeus on kehittynyt suuntaan, joka tuo puhtaan juridiikan rinnalla – tai osittain jopa sijaan – *sopimustoiminnan* asianomaisten näkökulmaa yhä enemmän esille.<sup>132</sup>

Nykyään sopimusoikeudessa lähdetään siitä, että sopimussuhteet elävät. Lainsäädännössä se näkyy muun muassa oikeustoimilain (13.6.1929/228, OikTL) 36 pykälässä, jonka mukaan sopimuksen kohtuullisuutta arvioitaessa ”on otettava huomioon oikeustoimen koko sisältö, osapuolten asema, oikeustointa tehtäessä ja sen jälkeen vallinneet olosuhteet ja muut seikat”. OikTL:n 36 §:n mukaan oikeustoimea tulee arvioida kokonaisuutena ja ottaa huomioon myös oikeustoimen tekemisen jälkeen vallinneet seikat. Painoarvoa annetaan nimenomaan soveltamistilanteessa tehtävälle arvioinnille. Liiketoiminnallinen kehitys ja muutos ovat johtaneet siihen, että sopimusoikeudellinen ajattelu on viime vuosina monipuolistunut, ja sopimusjärjestelyissä on korostunut yhä enemmän joustavuuden tarve.

Lainsäädännön kehittymisen ohella – tai paremminkin sen edellä – perinteisen sopimuskäsityksen rinnalle on noussut uusia sopimuskäsityksiä ja -teorioita, jotka soveltuvat paremmin nyky-yhteiskunnan ja nykyisen elinkeinoelämän tarpeisiin. Wilhelmsson (1993 ja 1995) tiivistää uusien sopimuskäsitysten painottavan sopimuksen 1) sisällöllisyyttä: sopimussitovuuden kytkemistä myös muiden kuin osapuolten toimesta määrittyvään sopimuksen sisällön arviointiin (esimerkiksi

<sup>130</sup> Wilhelmsson 1993, 23–26.

<sup>131</sup> Ks. Wilhelmsson 1993, jonka mukaan moderni sopimusoikeus tarkoitti 1990-luvulla uutta sopimusoikeutta suhteessa 1800-luvun liberalistiseen sopimusoikeuteen.

<sup>132</sup> Wilhelmsson 1993, 23–26.

sopimuksen kohtuullistamisen kautta); vs. sisältöneutraalisuus, 2) dynaamisuutta: mahdollisuutta muuttaa sopimusta joustavasti; vs. staattisuus, 3) yhteistoimintaa: yhteisten etujen edistäminen sopimussuhteessa pelkästään omien etujen edistämisen sijaan; vs. vastakkainasettelu, 4) kollektiivisuutta: sopimuksen merkitys laajemmassa sopimuskentässä eristetyn (sopimus)yksikön sijaan); vs. atomistisuus ja 5) henkilösidonaisuutta: sopimusosapuolten roolien merkitys sopimussuhteessa osapuolten ns. vaihtokelpoisuuden sijaan; vs. abstraktisuus.<sup>133</sup>

## 4.2 Ex post -lähtöisyydestä kohti ex ante -keskeisyyttä

Sopimuskäsityksen kehittyessä sopimusten tarkastelulähtökohta on muuttunut menneisyyslähtöisyydestä tulevaisuuslähtöiseksi. Perinteisessä oikeusajattelussa sopimusoikeudellinen tutkimus ja kirjallisuus ovat painottuneet menneisyyttä korostavaan tuomioistuinnäkökulmaan, joka keskittyy pääasiassa oikeudellisiin riita-asioihin epäonnistuneen sopimuksen ja sopimisprosessin jäljiltä, *ex post*. Tämän rinnalle on kehittynyt *ennakoiva oikeusajattelu* (proactive law), joka pyrkii etukäteen, *ex ante* luomaan edellytyksiä (muun muassa) liiketoiminnallisten tavoitteiden käytännön onnistumiselle sekä ehkäisemään turhien riitojen syntymistä. Liiketaloudellisesta näkökulmasta ajattelun painopiste on sopimustoiminnan järjestämisessä ennakoivasti siten, että sopimustoiminta nähdään kilpailuetua luovana tekijänä. Ennakoiva oikeus erottaa toisistaan kaksi ennakoitavuuden ulottuvuutta: 1) edistävän eli promotiivisen ulottuvuuden; mikä on toivottavaa sekä 2) ennalta ehkäisevän eli preventiivisen ulottuvuuden; mikä ei ole toivottavaa ja miten oikeudellisten riskien toteutuminen ehkäistään<sup>134</sup>.

*Ennakoiva oikeus* on syntynyt tarpeesta tasapainottaa puhtaasti juridiselle logiikalle ja ajattelulle luotuja menettelytapoja. Ennakoiva oikeusajattelu pyrkii murtamaan tuomioistuinkeskeisen sopimusjuridiikan. Pohjosen (2006) mukaan ennakoiva oikeusajattelu näkee oikeuden yhteiskunnan kokonaisuuden yhtenä osa-alueena, yhtenä poikkitieteellisyyden tekijänä. Ajattelun lähtökohtana ei ole oikeus tai oikeudellinen sääntely, vaan todellisuus ja siihen liittyvä käyttäytyminen.<sup>135</sup> Ennakoivassa oikeudessa keskeisinä teemoina ovat oikeustieteen suhtautuminen käytäntöön sekä teorian ja käytännön välinen suhde. Perinteisessä oikeudellisessä keskustelussa käytännöllä

<sup>133</sup> Wilhelmsson 1993, 20, 22–23, 26; Wilhelmsson 1995, 10, 12, 22–23.

<sup>134</sup> Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto 2009, www, 30.

<sup>135</sup> Pohjonen 2005, 318.

tarkoitetaan useimmiten oikeuskäytäntöä, so. tuomioistuinratkaisuja, kun taas ennakoivassa oikeudessa puhutaan ns. elämän käytännöstä. Ennakoiva oikeus korostaa ex ante -näkökulmaa, so. sääntöjen ja menettelytapojen etukäteistä suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi ja turhien riitojen välttämiseksi. Ex ante -ajattelun pyrkimyksenä on onnistua muodostamaan tasapaino – ja samalla sopimustoiminnan menettelytavat – teoriapohjaisen sääntelyn ja käytännön tilannekohtaisuuden välille. Toimivien menettelytapojen luomiseksi on otettava huomioon erilaisia näkökulmia ja tarpeita, samoin kuin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation tärkeys.<sup>136</sup>

Ennakoiva oikeus esitetään osassa suomalaisesta oikeuskirjallisuudesta alkujaan suomalaiseksi suuntaukseksi, joka kehitettiin 1990-luvun loppupuolella. Täysin uudesta ajattelusta ei kuitenkaan ole kyse, vaan ennakoivan oikeuden voidaan katsoa saaneen alkunsa Louis M. Brownin jo 1950-luvulla kehittämästä preventiivisestä juridiikasta (preventive law). Yhtenä lähtökohtaisena eroavaisuutena voi kuitenkin pitää sitä, että Brownin preventiivisen oikeuden suuntauksen painottaessa oikeudellisten riskien ja ongelmien ennaltaehkäisyä nimenomaan *juridisesta* näkökulmasta, pyrkii tässä työssä tarkasteltu ennakoiva oikeus saavuttamaan tavoitellun päämäärän olosuhteissa, joissa oikeudellinen tietämys toimii *yhdessä* muun (kuin juridisen) tietämyksen kanssa.<sup>137</sup> Kuitenkin esimerkiksi vuonna 2002 ilmestyneessä Pohjosen (toim.) Ennakoiva sopiminen -teoksessa nämä suuntaukset nähdään yhtenevinä<sup>138</sup>.

Ennakoivassa sopimisessa (proactive contracting) on kyse sopimustoiminnasta, jonka päämääränä on sopimusosapuolien (yhteisten) tavoitteiden saavuttaminen liikesuhteissa<sup>139</sup>. Tavoitteena on sopimustoiminnan taloudellinen optimointi. Ennakoivassa sopimisessa yritys suunnittelee juridisten välineiden käyttöä sopimustoiminnassaan painottaen tulevien tilanteiden ennakoointia ja ongelmien ennaltaehkäisyä<sup>140</sup>. Tarkoituksena on auttaa sopimusosapuolia havaitsemaan ja hyödyntämään sopimusten mahdollisuudet sekä tunnistamaan ja torjumaan liiketoimissa mahdollisesti piilevät riskit<sup>141</sup>. Sorsa (2009) on luonnehtinut ennakoivaa sopimista osapuolten yhteistyön suunnitteluksi, rakentamiseksi ja ylläpidoksi sekä ongelmien ennaltaehkäisyksi ja riskien hallinnaksi<sup>142</sup>.

<sup>136</sup> Pohjonen 2005, 320–321.

<sup>137</sup> Pohjonen 2005, 317, 319.

<sup>138</sup> Ks. esim. Nystén-Haarala 2002, 141–142.

<sup>139</sup> Haapio 2000, 53; Pohjonen 2005, 321.

<sup>140</sup> Rudanko 2002, 189.

<sup>141</sup> Haapio 2000, 53.

<sup>142</sup> Sorsa 2009, 131.

Ennakoivan sopimisen yhtenä perusajatuksena on, että ongelmat pystytään minimoimaan ja ratkaisemaan parhaiten siellä, missä niitä esiintyy: yrityksissä eri toimijoiden ja työntekijöiden toimesta. Pääasiallisena tavoitteena on, ettei ongelmia pääse ilmenemään, mutta jos ongelmia kuitenkin syntyy, ne pyritään selvittämään nopeasti ennen kuin ne muuttuvat oikeudellisiksi. Toiminta nähdään yhteisenä asiana, eikä niin, että osapuolet toimivat toistensa vastapuolina vain omaa etua tavoitellen. Kyse on vuorovaikutusprosessista.<sup>143</sup> Liikesopimustoimintaan liittyviä toimintatapoja ja sopimusrakenteita kehitetään jatkuvasti, mistä johtuen yksin juridisen tietämyksen lisäksi on tärkeää tuntea myös muu liiketoiminnallinen ympäristö, kuten kyseinen liikeala, yritysten ja niiden yhteistyön rakenteet sekä taloudellinen ja tekninen ympäristö<sup>144</sup>. Luotaessa menettelytapoja ja sääntöjä, joiden on tarkoitus edistää tiettyjä päämääriä, lähtökohtana tulisi olla ne olosuhteet, joissa menettelytapojen ja sääntöjen tulisi toimia. Toinen keskeinen lähtökohta on, että systeemin tulee toimia ihmisten toimintana.<sup>145</sup>

Haapio (2008) on jäsentänyt ennakoivan sopimisen keskeisimmät piirteet kolmitasoiseksi pyramidiksi. Sen mukaan ennakoivan sopimisen avulla pyritään: 1) edistämään menestyksestä sopimussuhteiden hoitoa ja eliminoimaan mahdollisten ongelmien syyt (=päätaso), 2) minimoimaan riskit, ongelmat ja vahingolliset vaikutukset, silloin kun ongelmia esiintyy (=toinen taso) sekä 3) hallitsemaan konfliktit, välttämään oikeusriidat ja minimoimaan kustannukset ja menetykset, jos ne ovat väistämättömiä (=kolmas taso). Päätasolla sopimusprosessi voidaan suunnitella niin, että se auttaa tunnistamaan, oikaisemaan ja hallitsemaan osapuolten odotuksia ja muuntamaan osapuolten jakamat odotukset sopimuksiksi. Kun sopimukset on toteutettu tällä tavoin, voidaan siinä määrätty tehtävät ja riskit jakaa selkeästi ja realistisesti, jolloin sopimussuhde vahvistuu ja joustavuuden tarve tasapainottuu. Toisella tasolla sopimusprosessi sekä tarvittavat asiakirjat voidaan suunnitella niin, että ne tarjoavat selkeät ohjeet siihen, miten toimitaan riskin tai häiriötilanteen tapauksessa. Kolmannella tasolla sopimukset suunnitellaan siten, että osapuolten erimielisyydet saadaan rakentavasti selvitettyä tavalla, joka mahdollistaa mahdollisimman pitkän sopimussuhteen.<sup>146</sup>

Ennakoivan oikeusajattelun ja joustavuuden näkökulman korostumiseen on varmasti osaltaan vaikuttanut myös oikeustaloustieteen aseman vakiintumisesta seurannut (yhteiskunnallinen)

<sup>143</sup> Haapio 2002, 39; Pohjonen 2005, 319–320.

<sup>144</sup> Pohjonen 2005, 321.

<sup>145</sup> Pohjonen 2006, www.

<sup>146</sup> Haapio 2008, 116–117.

kokonaistehokkuusvaatimus. Oikeustaloustieteen perustavanlaatuisia käsitteitä ovat liiketoimintakustannusten minimointi ja yhteiskunnallisen kokonaishyödyn toteuttaminen. Liiketoimintakustannuksia ovat keskeisesti sopimuksiin ja niiden solmimiseen liittyvät kustannukset<sup>147</sup>. Oikeustaloustieteellisen argumentaation rooli on tähän mennessä jäänyt vielä vähäiseksi, mutta oikeustaloustieteellisellä näkökulmalla voidaan ajatella olleen merkitystä myös sopimusoikeudellisen kehityksen ja sopimuskäsityksen muutoksessa ex post -lähtöisyydestä kohti (muun muassa kustannuksia) ennakoivaa ex ante -keskeisyyttä.

### 4.3 Sopimuksen pistekäsityksestä kohti prosessikäsitystä

Sopimuksen lähtökohtana on perinteisesti ollut pistekäsitys, jonka mukaan sopimus syntyy tietyllä hetkellä, on voimassa tietyn ajan ja lakkaa tietyllä hetkellä. Sopimuksella nimetään sopijapuolet, päätetään sopimuksen voimassaoloaika ja määrätään sopimusehdoin sopimukseen perustuvat oikeudet ja velvollisuudet. Pistekäsityksen mukaan sopimus sitoo sellaisena kuin se on tehty, toisin sanoen sopimuksen ulkoisilla olosuhteilla ja niiden mahdollisilla muutoksilla ei ole vaikutusta sopimukseen tai sen osapuolten välisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Pistekäsityksen mukaan myös sopimuksen ennakoitavuuden tehtävä periaatteessa toteutuu, koska ulkoisten olosuhteiden muutos ei vaikuta sopimuksen sitovuuteen. Päinvastoin, sopimuksen jatkuva mukautuvuus muuttuvissa olosuhteissa olisi uhka ennakoitavuudelle sekä edelleen sopimuksen merkitykselle sääntelyn välineenä.<sup>148</sup>

Pistekäsityksen sijaan sopimuksen voi nähdä myös *prosessina*, joka elää ja muuttuu koko ajan. Tällainen prosessiajattelu poikkeaa olennaisesti yksittäisestä, kertaluonteisesta pistesopimuksesta, jossa osapuolet tekevät suorituksensa yhdellä kertaa ja tämän jälkeen sopimus lakkaa olemasta voimassa ja ylipäättään olemassa. Prosessimainen, joustavan sopimuksen malli sopimusajattelulle on lähtöisin Juha Karhulta (entinen Pöyhönen). Karhun (2004) prosessikäsityksen lähtökohtana on sopimuksen asteittainen muotoutuvuus ja muuttuvuus. Sopimusprosessi on jatkuva, rajoiltaan epäselvä tila. Prosessikäsityksessä sopimuksen sitovuus ja olosuhteiden muutos eivät asetu

---

<sup>147</sup> Tolonen 2000, 57.

<sup>148</sup> Karhu 2004, 1450–1452; Pöyhönen 1988, 211–214.



vastakkain, vaan ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Olosuhteiden muuttuminen ei ole poikkeus, vaan pääsääntö.<sup>149</sup>

Prosessikäsitteessä sopimussuhteeseen kuuluvat vastuut syntyvät itsenäisesti arvioitavien perusteiden mukaan. Vastaavasti vastuu saattaa lakata vaiheittain, pala palalta. Sopimussuhdetta tarkastellaan kokonaisuutena. Riippumatta siitä, täyttyykö perinteisen käsityksen mukainen tunnusmerkistö sopimuksen syntymiselle, voi toinen osapuoli joutua korvaamaan sopimusperusteisia vahinkoja. Tietyn vastuutyypin, kuten sopimusvastuun, tunnusmerkistöjen täytyminen ei aina ole välttämätöntä.<sup>150</sup>

Karhu (Pöyhönen 1988) jakaa sopimuksen prosessikäsitteen kolmeen eri ulottuvuuteen: 1) asialliseen, 2) ajalliseen ja 3) henkilölliseen ulottuvuuteen. *Asiallinen ulottuvuus* määrittää sopimuksen vastuuelementit, jotka tehostavat sopimusosapuolten välisiä oikeuksia ja velvoitteita. Vastuuelementit rakentuvat eri tavoin sopimusosapuolten suhteista riippuen muodostaen jatkuvasti muuttuvan vastuiden sarjan. *Ajallinen ulottuvuus* puolestaan rajaa sopimuksen pätevyysaikaa suhteessa eri vastuuelementteihin. Prosessikäsitteen mukaan sopimuksen synty- ja lakkaamishetkeä ei pysty tarkasti määrittämään osapuolten välisisten suhteiden perusteella. Sopimusvastuun syntyhetkellä vastuuelementit (asiallinen ulottuvuus) voivat esiintyä osittain rinnakkaisina ja osittain toisensa poissulkevin. Vastaavasti sopimusvastuun päättyessä vastuuelementit lakkaavat (tapahtumista riippuen) joko yksitellen tai ryhmissä. *Henkilöllinen ulottuvuus* puolestaan liittyy sopimuksen varsinaisten osapuolten vastuiden muodostumisen arviointiin. Toiseksi prosessikäsitteen henkilöllinen ulottuvuus tarkastelee, voiko ja jos voi niin millä tavoin sopimusvastuu kohdistua muihin henkilöihin kuin varsinaiseen sopimuskumppaniin.<sup>151</sup>

Yleisesti voi todeta, että sopimuksen prosessikäsitteen avulla on mahdollista hahmottaa kokonaisuuksia, joiden puitteissa erityisesti pitkäkestoiset, yhteistyöhön perustuvat sopimukset muodostuvat, kehittyvät ja ilmenevät. Myös prosessikäsitteen eri ulottuvuuksilla on selvä yhteys tällaisiin sopimuksiin. Näiden ulottuvuuksien vaikutusten toteutuminen vaihtelee aina tapauskohtaisesti riippuen muun muassa siitä, millaisesta toimintaympäristöstä, sopimuksesta,

<sup>149</sup> Karhu 2004, 1452–1453.

<sup>150</sup> Pöyhönen 1988, 215–231.

<sup>151</sup> Pöyhönen 1988, 217–225.

sopimussuhteesta ja sopimusosapuolista on kyse. Prosessikäsitteellä on oma merkittävä asemansa suomalaisen sopimusoikeuden kehityskulussa, ja sen pohjalta on kehitetty ja voidaan edelleen kehittää modernia sopimusoikeutta.

#### 4.4 Staattisesta sopimuskäsityksestä kohti dynaamista sopimuskäsitystä

Pistemäisyyden ohella sopimuksia on tyypillisesti pidetty staattisina sopimuksina, joissa sopimusvelvoitteet määräytyvät lopullisiksi jo sopimusta solmittaessa, so. sopimusten sisältö on tarkoitettu lopulliseksi ja muuttumattomaksi jo sopimuksen solmimishetkellä. Tosiasiassa on kuitenkin mahdotonta varautua kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin etukäteen, ex ante. Sopimusoikeus on kehittynyt siihen suuntaan, että mahdollisuudet perinteisten staattisten sopimusten täydentymiseen ovat lisääntyneet. Tällöin tietyt sopimuskohdat on parempi jättää tietoisesti avoimiksi tai vaihtoehtoisesti sopimusehtoihin liitetään sopimussuhteen aikana muutoksia mahdollistavia mekanismeja. Sopimuskäsityksen kehitys sopimusoikeudessa on ajan myötä tuonut yhä enemmän esille sopimukseen liittyviä joustavuuden piirteitä.<sup>152</sup>

Oikeuskirjallisuudessa joustavaa sopimusajattelua kutsutaan *dynaamiseksi sopimuskäsitykseksi* vastakohtana perinteiselle, staattiseksi kutsutulle sopimusajattelulle. Sopimuksen dynaamisuudella tarkoitetaan sopimusjärjestelyä, jossa sopimusvelvoitteiden lopullinen sisältö määräytyy vasta sopimuksen solmimisen jälkeen. Dynaaminen sopimus laaditaan jo solmimisvaiheessa siten, että sen osapuolet ovat varautuneet ja sitoutuneet siihen, että sopimuksen yksityiskohtainen ja lopullinen sisältö määräytyy vasta sopimuksen suoritusvaiheessa. Sopimuksen täydentämistä pidetään normaalina toimenpiteenä. Joustavuuden tarve voi ilmetä joko tarpeena muuttaa jo sovittua sopimusta tai määrittää uusia sopimusehtoja. Sopimus voidaan solmia, vaikkei tarkalleen tiedetä (eikä välttämättä edes haluta tietää), millaisia velvollisuuksia sopimussuhde tuo.<sup>153</sup>

Suomen sopimusoikeudessa sopimuksen dynaamisuus -käsitettä ja -ilmiötä on tutkinut ja kehittänyt erityisesti Vesa Annola. Annolan (2003) mukaan sopimuksen dynaamisuus merkitsee ennen kaikkea sopimuksen täydentymistä. Tällaisten sopimusten ja sopimusjärjestelyjen velvoitteiden lopulliset

<sup>152</sup> Annola 2003, 30–31, 346.

<sup>153</sup> Annola 2003, 31.

sisällöt määräytyvät vasta sopimusten solmimisen jälkeen. Dynaamisessa sopimuksessa sopimuksen täydentäminen on normaali operaatio. Täydentyvän sopimuksen piiriin kuuluvat staattinen sopimus silloin, kun sopimus täydentyy normiperusteisesti sekä dynaaminen sopimus, kun sopimus täydentyy sopimusperusteisesti. Staattisilla sopimuksilla voi siis olla dynaaminen ulottuvuus, vaikkakin staattisten sopimusten täydentämistä on (edelleen) pidettävä poikkeuksellisenä menettelynä.<sup>154</sup> Huomionarvoista myös on, että sopimusvapauden puitteissa dynaamisia sopimuksia on käytännössä solmittu aina, eikä sopimusvapaus tältä osin ole muuttunut.

Annola jakaa dynaamisuuden ulottuvuudet kolmeen osaan. Ensinnäkin, sopimus voi täydentyä, jos jo laaditun sopimuksen ehdot muuttuvat. Tällöin sopimusvalmisteluvaiheessa on varauduttu tiettyyn tilanteeseen nimenomaisella sopimusehdolla, mutta ehto voi muuttua sopimuksessa määrätyin tavoin tai normiperusteisesti (esimerkiksi luoton koron muuttumisesta sopiminen). Toiseksi, sopimuksen sisältämä aukko voi tulla täytettäväksi sopimuksen solmimisen jälkeen. Aukko voi koskea jotain yksittäistä olosuhdetta tai tilannetta, jossa olosuhdetta on sopimuksessa säännelty avoimella termillä tai yleislausekkeella. Kolmantena, sopimuksen sitovuus voi muuttua järjestelyn solmimisen jälkeen. Ajan kuluessa ja olosuhteiden muuttuessa osapuolten tahdonilmaisujen juridista merkitystä on mahdollista arvioida eri tavoin. Sopimuksen sitovuus voi esimerkiksi päättyä toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Edelleen sopimuksen voi laatia siten, että sen sitovuus ja osapuolten velvollisuudet aktualisoituvat vasta tietyn ajan kulumisen jälkeen.<sup>155</sup>

Dynaamisen sopimisen ideologian voi liittää erityisesti sopimukseen, joissa osapuolten sopimuksella tavoittelema yhteinen päämäärä on keskeinen tekijä sopimussuhteessa. Tästä näkökulmasta sopimuksen dynaamisuus on vahvimmillaan yhteistoimintasopimuksen tyypillisissä sopimuksissa.<sup>156</sup> Dynaaminen sopimusoikeus huomioi sopimussuhteen kehittymisen eri vaiheet, mistä syystä se vastaa perinteistä sopimusoikeutta paremmin tosiasiallisia sopimuskäytäntöjä ja sen tarpeita. Dynaaminen sopiminen ei myöskään sisällä juurikaan ennakkorajoituksia, vaan sopimusvapauden vallitessa sopimusosapuolet voivat luoda sopimukselliset puitteensa itse<sup>157</sup>. Tämä luo uusia mahdollisuuksia

---

<sup>154</sup> Annola 2003, 30–32.

<sup>155</sup> Annola 2003, 31–36.

<sup>156</sup> Annola 2003, 36.

<sup>157</sup> Tieva 2006, 243.

kehittää sopimustoimintaa ja sopimuksia. Toisaalta se myös vaatii sopimusten laatijoilta ja sopimusten kanssa muuten työskenteleviltä ihmisiltä erityistä sopimusosaamista.<sup>158</sup>

#### 4.5 Kestosopimukset sopimusten staattisuuden ja dynaamisuuden sekä pistemäisyyden ja prosessimaisuuden vertailun ilmentäjänä

Tuomioistuinkäytännössä ja juridiikassa on perinteisesti korostettu lyhytkestoisia, kertaluonteisia irtaimen kaupan sopimuksia. Näissä sopimusoikeuden tyyppisopimuksissa on yleensä ollut kyse yksinkertaisesta vaihdannasta, jossa esimerkiksi sopimuskumppani A myy irtaimen esineen sopimuskumppanille B. Kauppa ei perusta osapuolten välille merkittävää sopimussuhdetta ja/tai yhteistyötä, vaan kyse on kertakohtaamisesta osapuolten välillä.<sup>159</sup> Sopimukseen on kirjattu kaikki se, mitä on pidetty lyhyessä sopimussuhteessa tarpeellisena.<sup>160</sup> Sopimusoikeuden – ei liike-elämän – näkökulmasta tällaista sopimusta on pidetty (näennäisen) *täydellisenä* sopimuksena, jolla on alkunsa ja loppunsa ja siinä välissä yksinkertainen sopimussisältö.

Edelleen tällaisessa sopimuksessa korostuu sopimuksen pistemäisyys; sopimus syntyy tietyllä hetkellä, on voimassa tietyn ajan ja lakkaa tietyllä hetkellä, toisin sanoen sopimus on rajautunut ja jakamaton. Pistemäinen sopimus luo ja vahvistaa omat rajansa ja on voimassa itsensä varassa. Sopimuksella nimetään sopijapuolet, päätetään sopimuksen voimassaoloaika sekä määrätään sopimusehdoin sopimukseen perustuvat oikeudet ja velvollisuudet. Pistekäsitys liittyykin vahvasti sääntöhakuiseen ajatteluun. Sopimuksen käyttökelpoisuus sääntelyn välineenä olisi uhattuna, jos sopimuksen sisältö muuttuisi olosuhteiden muuttuessa.<sup>161</sup>

Prosessikäsityksessä sopimuksen sitovuus ja olosuhteiden muutos eivät asetu vastakkain, vaan ovat vuorovaikutuksessa keskenään<sup>162</sup>. Prosessikäsitys siirtää olosuhteiden muutoksen merkityksen arvioinnin poikkeustilanteesta pääsäännöksi. Olosuhteiden muutosta ei nähdä uhkana vaan mahdollisuutena.<sup>163</sup> Näin ollen lopullisiksi tarkoitettut ehdot ja säännöt eivät sovellu

<sup>158</sup> Tieva 2006, 243.

<sup>159</sup> Nystén-Haarala 1999, 201–202.

<sup>160</sup> Mm. Valkokari ym. 2014, 71.

<sup>161</sup> Karhu 2004, 1450–1451; Pöyhönen 1988, 211–214.

<sup>162</sup> Pöyhönen 1988, 215.

<sup>163</sup> Karhu 2004, 1452–1453.

prosessikäsitukseen kovinkaan hyvin. Siirtyminen sopimuksen pistekäsituksesta prosessikäsitukseen onkin nähty siirtymisenä sääntökeskeisestä ajattelusta periaatekeskeiseen ajatteluun. Periaatteiden avulla pyritään määrittämään tuomioistuimen tapauskohtaista harkintaa ja saamaan tuomioistuinratkaisusta mahdollisimman ennakoitavia.<sup>164</sup>

Sopimuksen prosessikäsitys myös mahdollistaa sopimuksen sitovuuden näkemisen vaihteittain kehittyvänä. Sopimuksen sidonnaisuus ei pistekäsituksen tapaan ala ja loppu tarkkarajaisena kokonaisuutena pisteestä pisteeseen, vaan sopimuksen eri velvoitteet voivat sitoa eripituisina jaksoina eri hetkistä alkaen ja eri hetkiin päättyen.<sup>165</sup> Sopimusosapuolilla voi olla velvollisuus toimia tietyllä tavalla vielä paljon pääsopimuksen päättymisen jälkeenkin. Tällaisia velvoitteita ovat esimerkiksi yrityskaupan yhteydessä sovittu kilpailukiello- ja salassapitosopimus.<sup>166</sup>

Edelleen piste- ja prosessikäsitys eroavat toisistaan suhtautumisessa sopimusosapuolten väliseen luottamukseen. Pistekäsitys ei sovellu yhteen luottamuksen ajatuksen kanssa, koska pistekäsituksen perusajatuksena on, että osapuolet pitävät huolta vain omasta asemastaan eikä yleistä luottamusta suojata. Prosessikäsitys puolestaan rakentuu juuri päinvastaiselle pohjalle. Sopimuksen prosessikäsitys korostaa sopimusoikeudellisten tilanteiden ja ongelmien tarkastelussa tilannesidonnaisuutta ja kokonaisvaltaisuutta, joihin päästään tunnistamalla luottamus ja luottamuksensuojan aste sopimuksen sitovuudessa.<sup>167</sup> Luottamuksen, samoin kuin lojaaliuden, merkityksen voi katsoa korostuvan myös riskinjakamisessa.

Prosessimainen sopimuskäsitys on periaatteiltaan lähellä *dynaamista* sopimuskäsitystä, vaikka siihen ei liitykään niin yksityiskohtaisia rakenteen ja ulottuvuuksien määritelmiä. Kiihan (2002) mukaan sopimuksen dynaamisuuden voi katsoa pohjautuvan nimenomaan prosessimaiseen sopimuksen tarkastelutapaan, jossa sopimus nähdään ajan kuluessa kehittyvänä prosessina, eikä arvointiperusteena pidetä ainoastaan sopimuksentekovaiheessa sovittuja seikkoja<sup>168</sup>. Dynaamisessa sopimuksessa sopimuksen täydentäminen on normaali operaatio. Sopimus voidaan solmia, vaikka ei

---

<sup>164</sup> Pohjonen 2005, 333–334.

<sup>165</sup> Annola 2003, 96.

<sup>166</sup> Hemmo 2005, 321–329.

<sup>167</sup> Karhu 2004, 1452–1454.

<sup>168</sup> Kiiha 2002, 26.

voida tai haluta vahvistaa, millaisia velvollisuuksia sopimussuhde tulevaisuudessa tuo. Sopimuksen dynaamisuus mahdollistaa sopimuksen solmimisen alun perinkin aukolliseksi ja myöhemmin täydentyväksi tai ehdoiltaan muuttuvaksi. On kuitenkin huomioitava, että sopimuksen jäädessä avoimeksi tai myöhemmin täydentyväksi on täydentymisen oltava kohtuullisissa määrin ennakoitavaa, jotta sopimusta voidaan edelleen pitää sitovana<sup>169</sup>.

Staattiseen sopimuskäsitykseen verrattuna dynaaminen sopimus – samoin kuin tuli esille vertailtaessa piste- ja prosessikäsityksen mukaisia sopimuksia – nostaa sisällön kannalta oikeusperiaatteet korostetumpaan asemaan. Dynaamisessa sopimuksessa periaatteet voivat toimia sekä täydentymisen tarpeen ilmentäjinä että erityisesti täydentymisen apuvälineinä<sup>170</sup>. Periaatteiden korostuneen merkityksen kautta myös sopimuskumppanien keskinäinen suhde korostuu. Erilaiset oikeusperiaatteet voivat saada erilaisen merkityksen riippuen siitä, minkälainen osapuoliasetelma sopimussuhteessa on. Sopimuksen täydentymisen tarve ja täydentymisen lopputulos voivat riippua esimerkiksi siitä, onko sopimuskumppani markkina-arvoltaan tasavertainen tai onko sopimuskumppanin toimiala sama kuin omalla yrityksellä. Staattisissa sopimuksissa tällä ei (lähtökohtaisesti) ole merkitystä.

Dynaamisen ja staattisen sopimuksen vertailussa ja vastakkaisasettelussa tulee kuitenkin muistaa, että staattiset sopimukset muodostavat edelleen sopimusoikeuden perustan, ja niillä on sopimustoiminnassa keskeinen merkitys<sup>171</sup>. Annola (2003) korostaakin, että dynaamisen sopimuksen käyttäminen on järkevää vain, jos sopimussisältö on ennakoitavissa<sup>172</sup>. Dynaamisen sopimisen ideologian tarkoituksena ei olekaan horjuttaa tai kyseenalaistaa sopimuksen käsitettä, vaan korostaa sopimussuhteen kehittymistä suhteessa toimintaympäristöönsä ja arvioida ja ennakoida tätä kehitystä.<sup>173</sup> Lehtinen (2006) puolestaan muistuttaa, että vaikka sopimus on mahdollista tehdä joustavaksi, halutaan sen kuitenkin yleensä pysyvän sitovuudeltaan staattisena. Mitä dynaamisemmaksi sopimus on tehty, sitä haastavampaa on määritellä sen sitovuus sekä oikeuksien ja velvoitteiden täsmällinen sisältö. Sitovuuden määrittely on tärkeää erityisesti siitä syystä, että vain sitovaa sopimusta on mahdollista muuttaa ja sopimusriitojen yhteydessä sovitella. Lehtinen onkin

---

<sup>169</sup> Annola 2003, 87.

<sup>170</sup> Annola 2003, 88–90.

<sup>171</sup> Annola 2003, 30–31.

<sup>172</sup> Annola 2003, 347.

<sup>173</sup> Annola 2003, 347.

sitä mieltä, että liike-elämän ollessa jatkuvassa muutoksessa on sopimusten staattinen luonne tosiasiaa jopa korostunut.<sup>174</sup>

Sekä Annolan suomalaiseen sopimuskäsitykseen tuoma sopimuksen *dynaamisuus* että Karhun (ent. Pöyhönen) väitöskirjassaan esittelemä sopimuksen *prosessikäsitys* ovat osoittaneet, että sopimusoikeus kehittyy koko ajan joustavampaan suuntaan. Sopimusten prosessimaisuuden ja dynaamisuuden omaksuminen osaksi sopimuskulttuuria on muokannut sopimuksia ns. täydellisistä kertasopimuksista kohti epätäydellisten sopimusten kulttuuria. Laajentuneen sopimuskäsityksen seurauksena sopimusoikeuteen on kehittynyt ajattelutapoja, joiden johdosta sopimuksen olosuhteiden muuttuessa sopimustasapaino edelleen säilyy. Tässä kehityksessä erityisesti *pitkäkestoiset sopimukset* voidaan nähdä sopimusten prosessimaisuuden ja dynaamisuuden ilmentäjänä ja edelleen sopimusten pistemäisyyden ja staattisuuden vastakohtana.

Toisin kuin tyypillinen kertasopimus, pitkäkestoiset sopimukset pyrkivät jatkuvuuteen ja ovat (muun muassa) tästä syystä usein hyvin monisyisiä sopimusjärjestelyjä. Pitkäkestoiset sopimukset ovat ajallisesti pidempiä ja ehtojen määrä on kasvanut. Aina ei ole varmaa, kannattaako kaikkia sopimukseen liittyviä asioita edes yrittää kirjoittaa sopimusdokumenttiin. Pitkäaikaiset sopimukset ovat jatkuvasti työn alla, mikä tekee niistä *epätäydellisiä*; sopimuksia on jatkuvasti täydennettävä, muutettava ja täsmennettävä. Epätäydellisyys – ja sitä kautta myös tietynlainen epävarmuus – katsotaan sopimusosapuolten keskinäisen riippuvuuden ohella pitkäkestoisten sopimusten luonteeseen kuuluvaksi. Sopimusten pitkäkestoisuudesta johtuen yhteistyön aikana tulee väistämättä tilanteita, jotka johtavat muuttuneisiin olosuhteisiin ja sitä kautta alun perin tarkoitetun sopimustasapainon muuttumiseen. Edelleen pitkäkestoisten sopimusten luonteenomaisiin piirteisiin kuuluvat tavoitteellisuus ja tasavertaisuus sekä sopimusosapuolten keskinäinen riippuvuus. Mitä pidempiaikaisesta sopimuksesta ja mitä syvemmälle menevästä yhteistyöstä on kyse, sitä vähemmän osapuolet haluavat yhteistyön päättyvän riittävästi tai muuten epäsuotuisasti.

---

<sup>174</sup> Lehtinen 2006, 101–102.

## 5 Suhdesopiminen, luottamus ja lojaliteetti verkostomaisen liiketoiminnan avaintekijöinä

### 5.1 Sosiaalisuuden merkityksen korostuminen sopimustoiminnassa

Sopimuskäsityksen laajentuessa sopimuksen kertaluonteisuudesta ja dokumenttikeskeisyydestä kohti *sopimustoiminnan* kokonaisuutta on syntynyt uusia ajatusmalleja, jotka ottavat huomioon sopimustoiminnan perinteisen normatiivisuuden rinnalla myös sen *sosiaalisen ulottuvuuden*. Nämä ajatusmallit lähestyvät sopimusta *sopimuskäyttäytymisen* kautta. Yhteistä näkemyksille on, että ne korostavat sosiaalisia suhteita sopimusosapuolten välillä, eivät pelkästään juridisen sopimuksen sisältöä. Tämä ajattelutavan muutos tukee hyvin myös ajatusta nykyisestä vuorovaikutusyhteiskunnasta, jossa sosiaalisten suhteiden merkitys on yhä korostuneemmassa asemassa. Pohjosen (2002) mukaan vuorovaikutuksellisuuden korostuminen oikeudellisessa ajattelussa kyseenalaistaa ns. objektiivisia totuuksia ja päinvastoin korostaa näiden totuuksien riippuvuutta subjektiivisista näkemyksistä. Tämän seurauksena sopimuksia ei enää käsitellä yhteyksistään irrotettuina, puhtaina juridisinä toimina, vaan sopimustoimintaprosessi on liitetty vuorovaikutukseen ympäröivän todellisuuden kanssa. Erityisesti tässä on korostettu sitä, että laki ei ole kaikille sama. On pohdittu sopimuskumppaneiden välisiä epätasa-arvoja sekä heidän suhteensa yksilöllisiä piirteitä.<sup>175</sup>

Sopimusoikeudellisessa tutkimuksessa sopimusten sosiaalisuus on otettu huomioon muun muassa Juha Karhun (ent. Pöyhönen) esittämässä uudessa varallisuus oikeudessa. Uusi varallisuus oikeus painottaa oikeudellisen tulkinnan ns. perusoikeusherkkyyttä ja esittää joukon perusoikeussuuntaisia oikeusperiaatteita, jotka täytyy Karhun mukaan ottaa varallisuus oikeudellisessa harkinnassa huomioon. Tällaisia periaatteita ovat muun muassa hyvän tavan vastaisuuden kieltö, kohtuuttomien oikeussuhteiden väärinkäytön kieltävät periaatteet sekä luottamuksensuoja ja avoimuuden periaate.<sup>176</sup> Uutta varallisuus oikeutta on luonnehdittu siviilioikeudelliselle harkinnalle sisällöllisiä kriteereitä tarjoavaksi argumentointiväyläksi, jonka lähtökohtana on sisällöllisten tulkintaperusteiden muotoilu oikeudellisen harkinnan tarpeisiin. Tässä korostuu erityisesti luottamuksen ja lojaliteetin asema osana sopimussuhdetta.

<sup>175</sup> Pohjonen 2002, 284.

<sup>176</sup> Pöyhönen 2000, 70–71.



Tärkeä kehityssuunta suomalaisessa yksityisoikeudessa on ollut myös sosiaalinen siviilioikeus. Sosiaalisen siviilioikeuden lähtökohtana on rajoittaa vahvemman osapuolen vapautta yksipuolisesti sanella sopimuksen ehdot, so. lähtökohtana on heikomman sopimusosapuolen suojaaminen. Heikomman suojaamisessa otetaan huomioon sekä yhteinen ja yleinen etu. Suoja voi aktualisoitua esimerkiksi sopimuksen kohtuullistamisella. Heikomman suojaamisen periaate on nykyään yleinen periaate. Sosiaalista siviilioikeutta on kuitenkin kritisoitu muun muassa kyseenalaistamalla lainsäädännön ja tuomioistuinjuridiikan soveltuvuus sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistäjäksi. Edelleen sosiaalisen siviilioikeuden katsotaan sopivan joustaviin sopimusmalleihin melko huonosti, koska tällaisia sopimuksia ei analysoida pelkän kirjallisen sopimuksen perusteella. Yhteistyösopimus tulee nähdä paljon laajemmin kuin vahvan ja heikon sopimusosapuolen välisenä kaupankäyntinä.<sup>177</sup>

## 5.2 Suhdesopimisen merkitystä korostava relational contracting -oppi

### 5.2.1 Relational contracting -opin keskeinen sisältö

Viime vuosikymmenien aikana sopimusajatteluun – erityisesti pitkäkestoisten yhteistyöjärjestelyjen yhteyteen – on kehittynyt suhdesopimista korostava *relational contracting -oppi* (suom. suhdesopimukset tai sopimussidonnaisuudet). Yhdysvalloista peräisin oleva suuntaus keskittyy tosiasialliseen sopimuskäyttäytymiseen pelkän sopimusoikeuden sijaan. Relational contracting -suuntauksessa pyritään nimenomaisesti kaventamaan sopimusoikeuden ja *sopimustoiminnan* välistä ristiriitaa. Kyse on siis enemmänkin oikeus-sosiologisesta näkökulmasta, ei niinkään tuomioistuinjuridiikasta. Päinvastoin, oikeudellisten keinojen ja virallisen oikeussuojakoneiston merkitystä pidetään vähäisenä. Relational contracting -näkemys korostaakin käytännön sopimustoimintaa. Tärkeinä elementteinä sopimustoiminnan kannalta pidetään muun muassa liikesuhteiden jatkuvuutta ja luottamuksen säilymistä.<sup>178</sup>

Relational contracting -suuntauksen pääasiallisena kehittäjänä pidetään Ian R. Macneilia. Macneilin (1974) johtoajatus on, että erityyppisiin sopimuksiin tulee soveltaa erilaisia periaatteita, jotka puolestaan ilmenevät perinteisen klassisesta sopimusoikeuden (classical contract law) ja neoklassisen

<sup>177</sup> Nystén-Haarala 1999, 204–205. Sosiaalisella siviilioikeudella on kuitenkin onnistuttu vahvistamaan huomattavasti esimerkiksi kuluttajien ja työntekijöiden oikeudellista asemaa.

<sup>178</sup> Rudanko 2002, 57–58; Tieva 2006, 155.

sopimusoikeuden (neoclassical contract law) kehitysvaiheista. Klassisessa sopimusoikeudessa sopimussuoritus on irrallaan sosiaalisesta kontekstista, ja kaikista sopimukseen liittyvistä olennaisista asioista on sovittu sopimuksen solmimisen ajankohtana. Neoklassinen sopimusoikeus pohjautuu samoihin perusoletuksiin, mutta ottaa huomioon tietyt pitkäkestoisiin sopimuksiin liittyvät erityiskysymykset, kuten esimerkiksi sopimusehtojen joustavuuden. Macneil pyrki omien sanojensa mukaan kehittämään uuden, sopimuskäyttämiseen pohjautuvan käsityksen (relational contract law) vastaamaan modernin sopimustoiminnan tarpeita, mihin neoklassinen sopimusoikeus ei ole kyennyt.<sup>179</sup>

Relational contracting -ajattelu sai aikoinaan merkittäviä samansuuntaisia vaikutteita myös Stewart Macaulayn (1963) empiirisistä oikeussosiologisista tutkimuksista, joissa hän selvitti sopimusosapuolten käyttäytymistä ja sen syitä varsinaisen sopimusoikeudellisen suhteen ulkopuolella (non-contractual relations). Macaulayn mukaan sopimussuhteissa ei käytännössä noudateta tarkkaan sopimuksen kirjallista muotoa tai sopimusoikeuden normeja, vaan sopimussuhde toimii liike-elämän sosiaalisten normien varassa. Edelleen Macaulay havaitsi, että sopimus varsinaisessa oikeudellisessa mielessä säätelee vain hyvin pientä osaa talouselämästä. Hän katsoi sopimuksen olevan enemmänkin rationaalisen suunnittelun tulos, joka on (vasta) viime kädessä toteutettavissa oikeusjärjestyksen kautta.<sup>180</sup>

Macneil kehitti relational contracting -suuntauksen mukaiset sopimuksen arviointikriteerit, joiden avulla pyritään arvioimaan sopimusta kokonaisuutena sekä sopimusosapuolten että kolmannen tahon intressit huomioiden. Kriteeristön mukaan sopimuksen arvioinnissa on lähdettävä luottamuksesta sekä huomioitava sopimusosapuolten roolit (role integrity) ja sopimuksen vastavuoroisuus (reciprocity). Macneilin mukaan sopimus, josta toinen osapuoli ei enää hyödy, ei myöskään enää kanna sopimussuhdetta. Rooli-integriteetillä puolestaan tarkoitetaan sitä, että sopimusosapuolten oletetaan toimivan roolinsa mukaisesti<sup>181</sup>. Toimiva sopimussuhde edellyttää myös, että sopimussuhteessa toimitaan suunnitelmien mukaisesti ja yhteisymmärryksessä. Osapuolten keskinäisen lojaliteetin vaatimusta Macneil kutsuu solidariteetiksi (contractual solidarity). Se sisältää pyrkimyksen toimia niin, että sopimussuhde säilyisi. Myös toisen osapuolen luottamusta ja odotuksia

<sup>179</sup> Kiiha 2002, 33–34, jossa viitataan edelleen Macneil 1978, 855.

<sup>180</sup> Kiiha 2002, 34, jossa viitataan edelleen Macaulay 1963, 61.

<sup>181</sup> Macneilin tarkoittama rooli-integriteetti sopii myös hyvin jo aikaisemmin tarkasteltuun Wilhelmssonin (1993, 22–23) tarkoittamaan sopimuksen henkilösidonaisuuden merkityksen kasvamiseen.

tulisi suojata sekä käyttää sopimussuhteessa keinoja, jotka ovat järkevässä suhteessa saavutettavaan hyötyyn ja harmonisessa suhteessa sosiaaliseen todellisuuteen (harmonizing with the social matrix).<sup>182</sup>

### 5.2.2 Relational contracting -näkömyksen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa

Relational contracting -oppi on kehittynyt pitkäkestoista yhteistyösuhteista saatujen empiiristen tutkimusten kautta. Tutkimussuuntaus tavallaan hylkää perinteisen sopimusoikeuden laajentamalla näkemyspiiriä sopimuskäyttäytymisen sosiaalisiin ulottuvuuksiin. Sopimukset nähdään sitoutumisena käytännön yhteistoimintaan, ja tämä sitoutuminen vaikuttaa sopimusosapuolten toimintaan hyvin kokonaisvaltaisesti. Relational contracting -suuntaus menee yhteistyösuhteen huomioon ottamisessa perinteistä sopimusoikeutta pidemmälle ottamalla sopimuksen arvioinnin lähtökohdaksi yhteistyösuhteen ja siihen liittyvien arvojen kokonaisarvioinnin sen sijaan, että vain korjaisi sopimusoikeudellista perusasetelmaa lisäämällä siihen yhteistyötä huomioivia elementtejä<sup>183</sup>.

Macneilin itsensä mukaan relational contracting -opin tärkein havainto on, että pitkäkestoisten sopimussidonnaisuuksien sisältö muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Sopimussidonnaisuus rakentuu monimutkaisista sosiaalisista suhteista, joista osa on lupauksenantohetkellä menneisyyttä, osa nykyisyydessä vaikuttavia ja osa vastaa osapuolten tulevaisuudelle asettamia odotuksia. Tämä taas merkitsee sitä, että etukäteen sovitulla sopimusehdoilla on vain rajallinen merkitys. Tähän loppupäätelmään Macneil pääsi sijoittamalla erityyppiset sopimukset janalle, jonka ääripäissä ovat yhtäältä pistemäinen kertasopimus (discrete transaction) ja toisaalta sopimussidonnaisuus (contractual relation).<sup>184</sup> Pitkäkestoisessa, epätäydellisessä sopimuksessa oleellista on sopia tarkoin yhteistyösuhteen yleisistä puitteista (sopimuksen hallintarakenteista), kun taas sopiminen täsmällisistä suorituksista on usein mahdollista vain lyhyellä aikavälillä<sup>185</sup>. Relational contracting -oppi on myös esittänyt sopimusten yhteistoiminnallisuuden ja *puutteellisuuden strategisuuden* luovan perustan sopimusten täydentymiselle. Sopimus jätetään tietoisesti puutteelliseksi, jotta sitä voidaan täydentää myöhemmin sopimuksella tavoiteltavan päämäärän mukaiseksi. Täydentymisen

<sup>182</sup> Nystén-Haarala 2002, 151–152.

<sup>183</sup> Nystén-Haarala 2002, 150–152.

<sup>184</sup> Kiiha 2002, 34–35, jossa edelleen viitataan Macneil 1974, 721–726 sekä Macneil 1978, 885.

<sup>185</sup> Kiiha 2002, 41.

ohjaamisessa relational contracting -oppi keskittyy nimenomaan sopimustoimintaan ja huomiota kiinnitetään ei-oikeudellisiin normeihin ja sanktioihin.<sup>186</sup>

Myös Rudankon (2002) mielestä sopimusosapuolten liikesuhteen jatkuvuus on käytännön liiketoiminnan kannalta paljon tärkeämpi tavoite kuin sopimusten sanatarkka noudattaminen ja sopimusrikkomusseuraamusten soveltaminen. Sopimuksen tarkka ja joustamaton soveltaminen ja oikeudelliseen riidanratkaisuun (erityisesti yleisissä tuomioistuimissa) turvautuminen voivat liiketoiminnan näkökulmasta olla jopa katastrofaalisia vaihtoehtoja aiheuttaessaan sopimusosapuolten, so. liikekumppaneiden, keskinäisen luottamuksen menettämisen ja sopimussuhteen kariutumisen.<sup>187</sup>

### 5.3 Sopimussidonnaisuutta luottamuksen kautta

#### 5.3.1 Luottamus-käsitteen ulottuvuus sekä sen rooli sopimussuhteissa

Luottamus on moniulotteinen ilmiö, joka esiintyy monilla elämän ja yhteiskunnan osa-alueilla. Yksi yleisesti käytössä oleva luottamuksen määritelmä on Fukuyaman (1996) määritelmä, jonka mukaan luottamus on ennakko-odotus siitä, että vastapuoli käyttäytyy sääntöjen mukaisesti, rehellisesti ja yhteistyöhakuisesti hyväksytyjen normien ja arvojen lähtökohdista<sup>188</sup>. Luottamuksen käsitteeseen voi näin ollen katsoa kuuluvan sekä säännönmukaisuutta, joka liittyy muun muassa sopimussuhteen oikeudelliseen puoleen, että myös vahvaa sosiaalista ulottuvuutta. Edelleen Fukuyama on määritellyt luottamuksen sosiaalisesti sitovaksi mekanismiksi, joka luo ja ylläpitää solidaarisuutta yhteisön jäsenten keskuudessa<sup>189</sup>.

Sopimussuhteissa luottamuksella on merkitystä muun muassa sopimuskumppanin valinnassa. Lisäksi luottamus rajaa ja osaltaan myös suuntaa yritysten välistä yhteistyötä. Liiketoiminnassa luottamus voi konkreettisesti ilmetä muun muassa siten, että sopimusta tehtäessä sopimusosapuolet antavat

<sup>186</sup> Annola 2003, 101. Annola tarkastelee dynaamisen sopimuksen ja suhdesopimuksen yhtäläisyyksiä. Suhdesopimuksella Annola tarkoittaa relational contracting -suuntausta.

<sup>187</sup> Rudanko 2002, 198.

<sup>188</sup> Fukuyama 1996, 26.

<sup>189</sup> Fukuyama 1996, 26.

toisilleen totuudenmukaisia tietoja. Mikäli toimija ei luota yhteistyökumppaneihinsa, hän voi pidättää itsellään informaatiota sekä salata ideoitaan ja tekemiään päätelmiä. Liikesuhteissa luottamus myös lieventää epävarmuutta ja auttaa tekemään tulevaisuuteen ulottuvia sitoumuksia.<sup>190</sup>

Luottamuksen ja sopimuksen välisen keskinäisen suhteen kohdalla on arvioitava, täydentävätkö (complement) vai korvaavatko (substitute) luottamus ja sopimus toisiaan sopimussuhteessa. Tämän ajattelun lähtökohtana on, että sopimuskumppaneiden välisen luottamuksen ja muodollisen sopimuksen suhde toisiinsa määrittyy aina erikseen sopimussuhteen luonteen kautta. Oikeudellisen sääntelyn on ajateltu muodostavan tärkeän edellytyksen luottamukselle, sillä sen pitäisi rajoittaa opportunistia. Tällöin sopimuskumppaneilla ei ole muuta mahdollisuutta kuin käyttäytyä luotettavalla tavalla. Empiiriset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että normaalitilanteessa juuri luottamuksen muodostumista edeltää syvä sopimuksellisuuden ja muiden muodollisuuksien vaihe.<sup>191</sup>

### 5.3.2 Luottamuksen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa

Muun muassa Tieva (2006) on todennut, että luottamuksen roolin voi nähdä sopimusoikeudessa ja erityisesti pitkäkestoisissa sopimuksissa itsenäisenä<sup>192</sup>. Pitkäkestoisissa verkostosuhteissa luottamuksen muodostamiseen on kaikilla sopimusosapuolilla suuremmat intressit kuin kertaluonteisten sopimusten kohdalla. Luottamus rakentuu ja kehittyy yhteistyösuhteessa vuorovaikutuksen ja ajan myötä. Pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa luottamuksen syntyminen ja rakentuminen vaikuttaa siihen, minkälaisia sopimuksia yhteistyön puitteissa tehdään. Sopimusta tehtäessä sopimusosapuolten on muun muassa annettava toisilleen totuudenmukaisia, *luotettavia* tietoja.<sup>193</sup>

Luottamus mielletään usein samaksi asiaksi kuin *sitoutuminen*. Valkokari ym. (2014) mukaan mitä vähemmän verkostomaisessa sopimussuhteessa on luottamusta, sitä sitovampi sopimus vaaditaan. Edelleen, mitä suurempi luottamus on, sitä löyhempi sopimus tehdään. Toisin sanoen sopimusta ja

<sup>190</sup> Tieva 2006, 241, 244.

<sup>191</sup> Klein Woolthuis ym. 2005, 813, 817.

<sup>192</sup> Tieva 2006, 245.

<sup>193</sup> Haavisto 2002, 318–319; Tieva 2006, 157–158, 244.

sen synnyttämää sitovuutta tarvitaan erityisesti silloin, kun osapuolten välistä luottamusta ei ole. Verkostosopimuksen luonne olisi olla nimenomaan suhteellisen löyhä sopimus, jossa luottamus olisi korkealla tasolla. Luottamuksen ei kuitenkaan voida katsoa syrjäyttävän kirjoitettuja sopimuksia, eikä sopimussuhdetta voi tarkastella ainoastaan luottamukseen perustuvana. Yleissääntönä myös verkostomaiselle liiketoiminnalle tyypillisissä pitkäkestoisissa sopimussuhteissa olisi tehdä kunnollinen ja kattava sopimus. Suhde löyhän ja sitovan sopimuksen välillä tuleekin aina ratkaista tapauskohtaisesti verkoston luonteesta riippuen.<sup>194</sup>

Liike-elämän pitkäkestoisten sopimusten tapauksessa sopimusosapuolten välille muodostuu usein eriasteisia keskinäisiä riippuvuussuhteita. Sitoutuminen yhteistyöhön voi olla hyvinkin syvällistä, esimerkiksi jompikumpi ja tai molemmat sopimusosapuolet ovat voineet tehdä yhteistyösuhdetta edistäviä huomattaviakin taloudellisia panostuksia. Luottamuksen vallitessa osapuolten välinen vuorovaikutus ja informaation vaihto on runsasta, jolloin yhteistyöstä saadaan suurin hyöty. Jos luottamusta ei ole, riittävää vuorovaikutusta ei todennäköisesti tapahdu.<sup>195</sup> Luottamuksen näkökulmasta hieman valitettavakin tapa osoittaa ja/tai herättää sopimuskumppanissaan luottamusta on olla valmis myös mahdollisiin tappioihin sopimussuhteen ylläpitämiseksi.

Verkostomaisen liiketoiminnan ja pitkäkestoisten liikesopimusten näkökulmasta luottamuksen aspektia voi lähestyä myös sopimusten dynaamisuuden kautta. Sopimusten dynaamisuudessa lähtökohtana on sopimusosapuolten yhteisymmärrys siitä, että sopimus tulee muuttumaan sopimuskaudella täydentymisen kautta. Tällainen dynaamisuuteen tähtäävä toimintatapa ja sopimuksellinen järjestely vaativat sopimusosapuolilta hyvää keskinäistä luottamusta. Sopimuksen dynaamisuus ei sisällä juurikaan ennakorajoituksia, vaan sopimusvapauden vallitessa sopimusosapuolet voivat luoda sopimukselliset puitteensa itse.<sup>196</sup>

Tievan (2006) mukaan luottamuksen sopimusoikeudellinen pohjan voidaan puolestaan katsoa löytyvän relational contracting -opista. Relational contracting -opissa luottamus nähdään koko pitkäkestoista sopimussuhdetta eteenpäin vievänä periaatteena, jonka vuoksi sopimusosapuolet ovat valmiita luopumaan jopa kokonaan sopimusten sanatarkasta noudattamisesta. Tieva kuitenkin

---

<sup>194</sup> Valkokari ym. 2014, 75.

<sup>195</sup> Tieva 2006, 244.

<sup>196</sup> Tieva 2006, 156–157.

huomauttaa, että pitkäkestoisiakin sopimuksia on monen tyyppisiä, eikä välttämättä kaikissa sopimustyypeissä luottamus saa yhtä suurta merkitystä. Luottamuksen tosiasiallinen merkitys näyttäisikin olevan vahvimmillaan sellaisissa yhteistyösuhteissa, joissa sopimuksen toiselle osapuolelle on asetettu toimintavelvoite, so. esimerkiksi kumppanuussopimuksissa.<sup>197</sup>

## 5.4 Lojaliteettiperiaatteen korostunut asema muodollisten oikeusperiaatteiden rinnalla

### 5.4.1 Oikeusperiaatteiden asema sopimusoikeudellisen sääntelyn kentässä

Sopimusoikeudellisessa sääntelyssä lainsäädäntö ja osapuolten keskenään sopimat ehdot määräävät ensisijaisesti osapuolten velvoitteita ja oikeuksia. Tämän lisäksi – tai rinnalla – sopimuksiin liittyvän sääntelyn soveltamisen ja tulkinnan apuna toimivat vakiintuneet oikeudenalan periaatteet. Sopimusoikeus on luonteeltaan vahvasti *periaateohjautunut oikeudenala*, so. *oikeusperiaatteille* otollista aluetta, ja oikeusperiaatteiden soveltaminen on yksi oikeudellisen tulkinnan tärkeimpiä työkaluja<sup>198</sup>. Sopimuksen näkökulmasta nämä periaatteet jäsennetään osaksi joko *muodollisia* tai *sisällöllisiä* periaatteita. Muodolliset periaatteet ovat jo aikaisemmin mainitut sopimusvapaus ja sopimuksen sitovuus, jotka ovat sopimusoikeuden kaksi keskeisintä periaatetta. Sisällöllisistä periaatteista keskeisin periaate on sopijapuolten lojaalisuusvelvollisuuteen liittyvä periaate. *Lojaliteettiperiaate* onkin noussut kolmanneksi sopimusoikeuden keskeiseksi periaatteeksi.<sup>199</sup> Muodollisia ja sisällöllisiä periaatteita ei ole tarkoitus asettaa vastakkain. Kaikki periaatteet ovat samaan aikaan läsnä, mutta niiden merkitys sopimussuhteessa vaihtelee. Esimerkiksi muodollisten kriteerien perusteella luotu oletamus sopimuksen sitovuudesta voi kumoutua sisällöllisen periaatteen nojalla.<sup>200</sup>

Sopimusoikeudessa sääntöjen ja periaatteiden erottelua pidetään merkittävänä, sillä eri normityypit ohjaavat sopimustoimintaa eri tavoin. Säännöt ovat käyttäytymisen ohjeina yksiselitteisiä. Lainsäädäntö muodostaa säännöille yleensä yhden ehdottoman normiauktorin, so. -tekijän. Oikeusperiaatteilla ei tavallisesti ole vastaavaa yksiselitteistä normiauktoria, vaan periaatteet ohjaavat ratkaisua yleisesti ja väljästi määrittäen ratkaisun lopputulosta vain suuntaa-antavasti.

<sup>197</sup> Tieva 2006, 158.

<sup>198</sup> Mm. Tolonen 2000, 59.

<sup>199</sup> Annola 2003, 73–74.

<sup>200</sup> Annola 2003, 73–74.

Oikeusperiaatteille on ominaista olla sisällöllisenä tukena erilaisissa oikeuslähteissä, kuten tuomioistuinten ennakkoratkaisuissa, lakien esitöissä, tapaoikeudessa ja oikeuskirjallisuudessa.<sup>201</sup>

Periaatteilla on vahva käyttäytymistä ohjaava, vakiinnuttava ja koordinoiva tehtävä. Tämän ominaisuuden kautta kaikki periaatteet ovat tietyllä tavalla standardeja, jotka ohjaavat ja vakiinnuttavat käyttäytymistä. Näin ollen esimerkiksi hyvä tapa eri aloilla ja eri sopimustyypeissä vakiintuu useimmiten oikeuskäytännön ja oikeuskirjallisuuden konkreettisten kannanottojen mukaan. Periaatteet asemoituvat käytösstandardeiksi niiden saaman institutionaalisen tuen kautta, kun taas lain säännöt joko ovat tai eivät ole voimassa.<sup>202</sup>

## 5.4.2 Lojaliteettiperiaatteen sisältö sopimusoikeuden kentässä

### 5.4.2.1 Lojaliteettiperiaate on yksi sopimusoikeuden keskeisimmistä oikeusperiaatteista

Lojaliteettiperiaate<sup>203</sup> on yksi sopimusoikeuden keskeisimmistä periaatteista. Suomessa lojaliteettiperiaatteen katsotaan kuuluvan sopimussuhteissa noudatettaviin yleisiin periaatteisiin, ja sitä sovelletaan kaikissa sopimussuhteissa huolimatta siitä, onko periaatteeseen viitattu sopimuksessa<sup>204</sup>. Suomen ja muiden Pohjoismaiden oikeudessa lojaliteettiperiaatetta ei ole lainsäädännössä nimenomaisesti vahvistettu<sup>205</sup>. EU-asetuksissa on mainittu vaatimus hyvälle uskolle ja reilulle kaupankäynnille (good faith and fair dealing), mikä vastaa sisällöltään suomalaista lojaliteettivelvollisuutta<sup>206</sup>.

Oikeuskirjallisuudessa vallitsevan käsityksen mukaan lojaliteettiperiaatteella tarkoitetaan sopijapuolen velvollisuutta ottaa omassa toiminnassaan huomioon vastapuolensa etu siinä määrin kuin se on tarpeen sopimuksessa tavoitellun yhteisen päämäärän saavuttamiseksi – ja ilman että

---

<sup>201</sup> Karhu & Tolonen 2011.

<sup>202</sup> Karhu & Tolonen 2011.

<sup>203</sup> Lojaliteettiperiaatteen käsitteen ohella oikeuskirjallisuudessa on puhuttu myös lojaliteetista, lojaliteettisäännöksestä, lojaliteettivelvoitteesta sekä lojaliteettivelvollisuudesta samaan asiaan ja merkitykseen viitaten.

<sup>204</sup> Valkokari ym. 2014, 25.

<sup>205</sup> Tosin lojaliteettiperusteisina lainsäädännöksiä voi pitää esimerkiksi OikTL:n 36 pykälää sekä kuluttajansuojalain (20.1.1978/38) 4 luvun 1 pykälää.

<sup>206</sup> Mähönen 2000a, 143.



sopimuksesta aiheutuvat omat oikeudet vaarantuvat kohtuuttomasti. Kääntäen tämä merkitsee sitä, etteivät sopimusosapuolet saa keskinäisessä sopimussuhteessaan yksipuolisesti ajaa omia etujaan toisen haitaksi tai kustannuksella. Edelleen sopimusosapuolilla on jo sopimuksen neuvotteluvaiheessa velvollisuus ottaa huomioon toisen osapuolen intressit sekä valvoa niitä.<sup>207</sup>

Lojaliteettivelvollisuuden lähtökohtana on oikeuskirjallisuudessa pidetty ennen kaikkea sopimuksen yhteistoimintaluonnetta. Tällä ei tarkoiteta ainoastaan passiivista välittämistä, vaan aktiivista toimintaa yhteistyön toteutumiseksi. Lojaliteettiperiaatteesta puhuttaessa korostetaan yleisesti sopimusosapuolten yhdenvertaisuutta ja ennen kaikkea tiedollista tasavertaisuutta. Lojaliteettivelvollisuus saattaa esimerkiksi perustaa velvollisuuden huolehtia sopimuskumppanin riittävästä tietotasosta ja esittää varoitus, jos sopimuskumppanin huomataan olevan väärässä käsityksessä jonkin sopimukseen tai sopimussuhteeseen liittyvän olennaisen asian suhteen. Laajasti ymmärrettynä lojaliteettivelvollisuutta voi pitää koko sopimuksen yhteisyyttä korostavana periaatteena.<sup>208</sup>

#### 5.4.2.2 Lojaliteettiperiaatteen suhde muihin oikeusperiaatteisiin

Lojaliteettiperiaatteen sisältö on eri tutkijoiden kesken nähty eri laajuisena, joko laajempaan tai suppeampaan. Laajemman sisältökäsityksen mukaan lojaliteettiperiaatteeseen liitetään joukko sopimusoikeuden muita oikeusperiaatteita. Esimerkiksi Ämmälän (1994) nyt jo yli kaksikymmentä vuotta sitten esittämän käsityksen mukaan lojaliteettiperiaate ilmenee eri tilanteissa ja sopimustyypeistä riippuen muun muassa tiedonanto- ja ilmoitusvelvollisuutena, reklamaatiovelvollisuutena, myötävaikutusvelvollisuutena ja uskollisuusvelvollisuutena<sup>209</sup>. Annola (2003) yhtyy Ämmälän käsitykseen ja mainitsee lojaliteettiperiaatteen piiriin kuuluviksi oikeusperiaatteiksi lojaliteetin lisäksi kohtuusperiaatteen, heikomman suojelun, vilpittömän mielen suojan sekä tiedonantovelvollisuuden<sup>210</sup>.

<sup>207</sup> Mähönen 2011; Valkokari ym. 2014, 25.

<sup>208</sup> Annola 2003, 84; Mähönen 2000a, 129–130; Mähönen 2011.

<sup>209</sup> Ämmälä 1994, 17.

<sup>210</sup> Annola 2003, 74.

Laajemman käsityksen mukaan lojaliteettiperiaate ei varsinaisesti ole itsenäinen oikeusperiaate, vaan sen oikeusseuraamukset liittyvät myös muihin oikeusperiaatteisiin<sup>211</sup>. Lojaliteettiperiaatteen laajempaa sisältökäsitystä tukee muun muassa se seikka, että tyypillisesti sopimusehdoissa ei mainita lojaliteettiperiaatetta, mutta saatetaan esimerkiksi mainita, ettei sopimus saa olla kohtuuton tai hyvän tavan vastainen. Ämmälä korostaakin, että lojaliteettiperiaatteen sisältö voi jäädä kovin ohueksi, jos se yritetään ehdottomasti erottaa muista sitä lähellä olevista oikeusperiaatteista.<sup>212</sup> Alla tarkastellaan lojaliteettiperiaatteen piiriin katsottavien keskeisimpien oikeusperiaatteiden sisältöä ja merkitystä.

*Kohtuusperiaate* korostaa sopimusosapuolten tasa-arvoisuutta ja pyrkii korjaamaan sopimuskumppanien eriarvoisesta asemasta johtuvaa sopimuksellista epätasapainoa. Kohtuusperiaatteen mukaan sopimusosapuolten tulisi toimia tavalla, joka varmistaa sopimuksen oikeudenmukaisuuden ja kohtuullisuuden. Kohtuuden vaatimuksen tarkoituksena sopimusoikeudessa ei ole niinkään puuttua sopimusvapauteen kuin lähinnä täsmentää sopimuksen sisältöä.<sup>213</sup> Kohtuusperiaatteeseen on poikkeuksellisesti viitattu myös laissa OikTL:n 36 pykälässä ”*jos oikeustoimen ehto on kohtuuton tai sen soveltaminen johtaisi kohtuuttomuuteen, ehtoa voidaan joko sovitella tai jättää se huomioon ottamatta*”. OikTL:n mukaan kohtuutta – tai kohtuuttomuutta – arvioitaessa on otettava huomioon oikeustoimen koko sisältö, osapuolten asema, sopimusta (oikeustointa) tehtäessä ja sen jälkeen vallinneet olosuhteet sekä muut seikat.

*Heikomman suojan periaatteen* tarkoituksena on puolestaan varmistaa sopimusosapuolten yhdenvertaisuus. Heikkomuus sopimussuhteessa voi esiintyä taloudellisena, juridisena tai sosiaalisena epäsuhtana. Liikesopimuksissa heikkomuuden juridista ja sosiaalista ulottuvuutta ei tyypillisesti ole tarkasteltu, vaan tarkastelun kohteena on ollut muun muassa tiedollinen heikkomuus tai markkina-asemasta aiheutuva heikkomuus. Koska yrityksille ei ole mahdollista määrittää ns. objektiivista heikkoutta, sopimusosapuolen heikkouden tulee ilmetä heikkomuutena suhteessa toiseen sopimusosapuoleen.<sup>214</sup> Tähän liittyen muun muassa Lehtinen (2006) on kritisoinut heikomman suojan periaatetta liikesopimuksissa todetessaan, että sopimus on tosiasiassa

<sup>211</sup> Ämmälä 1994, 17. Vrt. lojaliteettiperiaatteen sisällön *suppea käsitys*, jonka mukaan lojaliteetti nähdään erillisenä periaatteena laajemmassa käsityksessä lojaliteettiperiaatteen piiriin liitettäviin oikeusperiaatteisiin verrattuna.

<sup>212</sup> Ämmälä 1994, 7, 9.

<sup>213</sup> Mähönen 2000a, 111; Saarnilehto 2001, 414.

<sup>214</sup> Lehtinen 2006, 242; Ämmälä 2000, 98–99.

sopimusosapuolten itse itselleen sopivaksi määrittämä tasapainotila. Näin ollen sopimusosapuolten ei hänen mukaansa tarvitsisi olla keskenään tasavertaisia, jotta sopimus olisi tasapainossa.<sup>215</sup>

*Tiedonantovelvollisuudella* (tai ilmoitusvelvollisuudella) puolestaan tarkoitetaan tavallisesti sitä, että sopimusosapuolen on annettava vastapuolelle (oikeat) tiedot niistä asioista, joilla on vastapuolelle olennainen merkitys ja joiden voidaan olettaa vaikuttavan vastapuolen sopimuksentekopäätökseen tai sopimuksen mukaisten velvollisuuksien asianmukaiseen täyttämiseen. Tiedonantovelvollisuuden rikkominen voi ilmetä joko virheellisten tietojen antamisena tai oikeiden tietojen antamatta jättämisenä. Tiedonantovelvollisuus asettuu tyypillisesti ns. tietävämmälle osapuolelle eli sille sopimusosapuolelle, jolla jotakin olennaista informaatiota on. Tiedonantovelvollisuus pätee sekä sopimusta tehtäessä että sitä täytettäessä. Tämä korostuu erityisesti pitkäkestoissa sopimuksissa.<sup>216</sup>

Tiedonantovelvollisuuden käsitteen kanssa menee usein limittäin myötävaikutusvelvollisuuden käsite. *Myötävaikutusvelvollisuudella* tarkoitetaan sellaisia sopimusosapuolen velvoitteita, joiden tarkoituksena on luoda edellytykset vastapuolen sopimuksen mukaiselle suoritukselle tai ainakin myötävaikuttaa siihen. Myötävaikutusvelvollisuus siis ilmenee edellytyksenä myötävaikuttaa sopimuksen päämäärien toteutumiseen<sup>217</sup>. Myötävaikutusvelvollisuus voi olla osa tiedonantovelvollisuutta tilanteissa, joissa sopimusosapuolen velvollisuus myötävaikuttaa sopimuksen täyttämiseen tarkoittaa osapuolen velvollisuutta antaa vastapuolelle kaikki sopimuksen mukaisen suoritusvelvollisuuden täyttämiseksi tarpeelliset tiedot<sup>218</sup>.

*Vilpittömän mielen suojan* voi puolestaan selittää ulkopuolisena kannustuksena avoimeen ja rehelliseen ja sopimussuhteeseen. Vilpittömällä mielellä tarkoitetaan suomalaisessa oikeuskirjallisuudessa tietynlaista tiedonpuutetta. Henkilö ei tiennyt, eikä hänen edes olisi pitänyt tietää jotakin myöhemmin ilmennyt, sopimussuhteeseen olennaisesti vaikuttavaa asiaa. Vilpittömyys<sup>219</sup> puolestaan voidaan selittää oikeussubjektin sisäisenä tietoisuuden asteena,

<sup>215</sup> Lehtinen 2006, 65, 241.

<sup>216</sup> Annola 2001, 355; Annola 2003, 85; Ämmälä 1994, 11, 14.

<sup>217</sup> Ämmälä 1994, 10; Mähönen 2000a, 134.

<sup>218</sup> Ämmälä 1994, 10.

<sup>219</sup> Vrt. rehellisyys, joka puolestaan on Lehtisen (2006) mukaan osa oikeussubjektin muihin kohdistuvaa ulkoista ilmaisua ja toimintaa.

oikeussubjektin ajatuksena ja näkemyksenä jostain asiasta<sup>220</sup>. Vilpittömän mielen suoja voi tulla sopimussuhteessa merkitykselliseksi tilanteissa, joissa tiedollisesti heikommalle osapuolelle ei selvitetä riittävästi sellaisia sopimukseen vaikuttavia asioita, joita tämän ei voi olettaa ja vaatia esimerkiksi toimialastaan ja/tai ammattitaidostaan johtuen tietävän.

#### 5.4.2.3 Lojaliteettiperiaate sopimuksen eri vaiheissa

Sopimusprosessissa voidaan erottaa erilaisia vaiheita, muun muassa sopimusneuvottelut, sopimuksen tekeminen, täyttäminen ja päättäminen. Lojaliteettiperiaatteella on painoarvoa kaikissa sopimuksen eri vaiheissa. Joissakin sopimussuhteissa lojaliteettivelvollisuudella on merkitystä erityisesti sopimusta tehtäessä ja toisissa taas varsinaisen sopimussuhteen aikana. Sopimuksen laadusta riippuu, korostuuko lojaliteettiperiaate sopimusta tehtäessä vai sopimusta täytettäessä. Esimerkiksi pitkäkestoiset sopimukset vaativat tyypillisesti pitkän ajan sopimusvalmisteluille neuvotteluineen ja sopimusehtojen laatimisineen, jolloin lojaliteettiperiaate korostuu nimenomaan sopimusta täytettäessä. Lojaliteettiperiaate voidaan jakaa yhtäältä sopimuksen syntymistä *edeltävään* lojaliteettiperiaatteeseen sekä toisaalta sopimuksen syntymisen *jälkeiseen* lojaliteettiperiaatteeseen<sup>221</sup>.

Sopimuksen syntymistä *edeltävä* lojaliteettiperiaate, so. *neuvottelulojaliteetti* sijoittuu ajallisesti sopimusneuvotteluiden ajankohtaan eli ns. sopimuksettomaan tilaan. Sopimusneuvotteluilla tarkoitetaan kaikkia niitä sopimusosapuolten keskinäisiä toimia, joihin he ryhtyvät ennen tavoitellun sopimuksen solmimista. OikTL:ssa ei ole erikseen säädetty sopimusneuvotteluista. Lähtökohtaisesti sopimusneuvottelut eivät sido, tosin sopimuksen alkuvaiheessa tehdyt toimet eivät myöskään ole oikeusvaikutuksettomia. Vaikka sopimusneuvotteluiden aikana esille tulleet asiat eivät yleensä ole sitovia, niidenkin aikaiset tahdonilmaukset selvittävät usein sitä, mihin sopimuksella on pyritty ja mitä sillä on haluttu sopia. Tästä syystä sopimusneuvotteluja voidaan käyttää hyväksi sopimuksen ja sen aukkokohtien tulkinnassa ja täydentämisessä.<sup>222</sup>

<sup>220</sup> Lehtinen 2006, 177.

<sup>221</sup> Mähönen 2000a, 135; Ämmälä 1994, 6.

<sup>222</sup> Saarnilehto 2002, 68.

Sopimuksen neuvotteluvaiheessa tehtäviä dokumentteja voivat olla muun muassa aiesopimus<sup>223</sup>, puitesopimus ja neuvottelumenettelyä koskevat dokumentit. Aiesopimuksella tarkoitetaan sopimusosapuolten – tai tässä vaiheessa vielä neuvottelukumppaneiden – kirjaamaa yksimielisyyttä osoittavaa dokumenttia, johon ei kuitenkaan itseensä liity sopimussidonnaisuutta. Nimenomaan aiesopimuksen käyttöä voidaan pitää lojaliteettiperiaatteen korostamisena sopimuksen keinoin, sillä se vahvistaa toisen osapuolen luottamusta lopullisen sopimuksen syntymisestä.<sup>224</sup>

Neuvottelulojaliteetin osalta on hyvä huomioida, että vaikka lojaliteettiperiaatetta tulkittaessa neuvotteluvaiheen toimilla on korostunut merkitys, voivat sopimusneuvotteluissa osapuolet kuitenkin jakaa tietoa vain rajallisesti neuvotteluiden voidessa päättyä myös tuloksettomina. Varaukseton tiedon jakaminen tuloksettomina myöhemmin päättyvien neuvottelujen aikana saattaisi antaa neuvottelukumppanille jotakin sellaista tietoa tai materiaalia, mikä voi myöhemmin olla epäedullista toiselle osapuolelle. Neuvottelujen aikana vaihdettujen tietojen suojaamisessa voidaan hyödyntää salassapitosopimuksia neuvottelujen välillä. Sopimuslojaliteetin mukaista yhteisen päämäärän pyrkimystä ei myöskään ole vielä sopimuksen neuvotteluvaiheessa siinä määrin kuin myöhemmin (mahdollisen) sopimussuhteen aikana; lojaliteetti sopimusosapuolten välillä neuvottelujen aikana on rajallinen.

Sopimuksen syntymisen *jälkeinen* lojaliteettiperiaate, so. *täyttämislöjaliteetti* puolestaan sijoittuu ajallisesti itse sopimuskauteen. Sopimuskaudella lojaliteettiperiaate aktualisoituu tilanteissa, joissa edellytetään vastapuolen edun huomioonottamista. Tämä korostuu erityisesti pitkäkestoisissa sopimuksissa.<sup>225</sup> Lojaliteettiperiaate aktualisoituu myös, jos sopimuksessa on käytetty uudelleenneuvotteluehtoa. Ehdon lisääminen sopimukseen mahdollistaa sen, että sopimuksen sisältö voi muuttua vastaamaan sopimusympäristössä tapahtuvia muutoksia. Sopimuksen sisältö ei siis lukkiudu lopullisesti sen solmimishetkellä, vaan sopimus voi muokkautua myös myöhemmin. Huomionarvoista on, että ehdolla ei voida velvoittaa sopimusosapuolia suostumaan muutoksiin, vaan ehto velvoittaa ainoastaan neuvottelemaan niistä. Lisäksi ehto korostaa osapuolten välistä lojaliteettiperiaatetta sopimuksen mahdollisissa häiriötilanteissa.<sup>226</sup>

<sup>223</sup> Vrt. esisopimus, joka puolestaan on sopimus siitä, että varsinainen sopimus syntyy myöhemmin.

<sup>224</sup> Mähönen 2000a, 136.

<sup>225</sup> Tieva 2006, 248.

<sup>226</sup> Hemmo 2003, 32.

Lojaliteettiperiaatteen piiriin (laajan käsityksen mukaan) katsottavat muut oikeusperiaatteet korostuvat eri tavoin sopimuksen vaiheesta riippuen. Esimerkiksi kohtuusperiaate on vahvasti sidoksissa sopimusneuvottelujen vaiheeseen, sillä suuren neuvotteluvoiman omaava sopimusosapuoli voi saada sopimukseen läpi sellaisia ehtoja, joita voidaan myöhemmin pitää kohtuuttomina. Toisen sopimusosapuolen heikkomuus suhteessa sopimuskumppaniin voi ilmetä tarpeena saada sopimus solmittua juuri kyseisen kumppanin kanssa, jolloin heikompi osapuoli on altis suostumaan ankarampiin ehtoihin. Myös tiedonantovelvollisuus korostuu nimenomaan sopimusneuvotteluiden vaiheessa.

#### 5.4.2.4 Lojaliteettiperiaatteen suhde luottamukseen

Lojaliteettiperiaatteen erottaa luottamuksesta erityisesti se, että kun lojaliteettiperiaate velvoittaa tietynlaiseen käyttäytymiseen, luottamus perustuu oletettuihin aikomuksiin. Tästä johtuen lojaliteettiperiaatetta voi pitää sopimusoikeudellisesti sekä velvoittavuudeltaan että argumenttina vahvempana kuin luottamusta. Lojaliteettiperiaate eroaa luottamuksesta myös siinä, että lojaliteettiperiaate vaikuttaa sopimussuhteen eri vaiheissa, myös sopimusneuvotteluvaiheessa. Luottamuksen osalta näin ei ole. Edelleen luottamuksen käsitteen yleisyys heikentää sen argumentointiarvoa ja velvoittavuutta. Tyypillisesti lojaliteettiperiaatetta ja luottamusta käytetään yhdessä toisiaan täydentävinä sopimusoikeudellisina argumentteina. Sopimussuhteen jatkuessa luottamus ikään kuin sulautuu osaksi lojaliteettiperiaatetta, jolloin lojaliteettiperiaatteesta tulee osaltaan luottamuksen ilmenemismuoto – ja toisinpäin.

#### 5.4.3 Lojaliteettiperiaatteen merkitys verkostomaisessa liiketoiminnassa

Lojaliteettiperiaatteen merkitys korostuu verkostomaiselle liiketoiminnalle tyypillisissä pitkäkestoisissa, yhteistoimintaan perustuvissa sopimussuhteissa. Erityisesti pitkissä ja tiiviissä verkostosuhteissa yhteistyösopimuksen osapuolet saattavat tarkoituksella jättää sopimatta omasta mielestään merkityksettömistä tai hankalista asioista luottaen siihen, että avoimiin kysymyksiin löytyy myöhemmin sopuisa ratkaisu. Hieman yleistäen voisi jopa todeta, että yritysten yhteistoiminnasta on vaikea edes puhua, ellei lojaliteettiperiaatetta ole huomioitu ja asetettu yhteistoiminnan lähtökohdaksi. Lojaliteettiperiaate määräytyy sopimuksen omista lähtökohdista

käsin. Lojaliteettiperiaatteen perusteella on myös mahdollista rakentaa sopimusoikeudellista argumentaatiota ongelma- ja riitatilanteissa.

Mitä kauemmin yhteinen toiminta on jatkunut ja mitä yhteistyöpainotteisempi sopimus on, sitä enemmän lojaliteettia voidaan sopimusosapuolilta edellyttää. Yksityiskohtaista sopimusehtojen määrittämistä ei välttämättä pidetä tarkoituksenmukaisena, koska sopimusintressit eivät ole samalla tavalla vastakkaisia kuin esimerkiksi kertasopimuksissa, vaan on olemassa jokin yhteinen tavoite. Lojaliteettiperiaattele voi pitkäkestoissa liikesopimuksissa antaa myös ongelmia jäsentävän roolin, esimerkiksi sopimusolosuhteiden tai sopimusosapuolten tarpeiden muuttuessa. Tällöin perusteita ennakoiavalle toiminnalle ei tarvitse hakea ainoastaan sopimuksen sisällöstä, vaan laajemmin myös sopimuksen ympäriltä. Sopimusosapuolten kannattaa huomioida tämä asia, koska sillä saattaa joissakin tilanteissa olla sopimussuhdetta koskien oikeudellista merkitystä<sup>227</sup>.

Edelleen lojaliteettiperiaatella on pitkäkestoissa sopimuksissa sopimusosapuolia ohjaavaa vaikutusta niin sopimusvalmistelussa, sopimuskaudella kuin sopimuksen päättymisen jälkeen. Kun sopimus käsitetään prosessina, voi erilaisilla lojaliteettitekijöillä olla oikeudellista merkitystä sopimussuhteen päättyessä ja vielä sen jälkeenkin. Tämä voi ilmetä esimerkiksi niin, että entiselle sopimuskumppanille ei aiheuteta haittaa paljastamalla joitakin sopimussuhteen aikana salassa pidettyjä tietoja tai muutoin toimimalla vastoin entisen sopimuskumppanin etua.

Lojaliteettiperiaatetta ilmentäviä sopimusrakenteita ja sopimusehtoja tulisi käyttää entistä laajemmin ja tietoisemmin, sillä oikein käytettyinä ne toimivat sopijapuolten yhteistyön ohjauskeinona, kasvattavat osapuolten välistä luottamusta ja lisäävät yhteistyön tehokkuutta<sup>228</sup>. Pitkäkestoissa sopimuksissa merkittävään asemaan nousevat muun muassa sopimusvalmistelu sopimusneuvotteluineen, räätälöivät sopimusehdot, riskit ja riskinhallinta, erimielisyyksien ratkaisumekanismi sekä eri oikeusperiaatteet. Yleisluonteiset maininnat lojaliteetin noudattamisesta sopimussuhteessa lisää lojaliteetin sopimusoikeudellista argumentaatioarvoa. Kun periaatteet määritellään yksityiskohtaisemmin, on mahdollista syventyä siihen, mistä tekijöistä lojaliteetti missäkin liikesuhteessa rakentuu, miten sitä ylläpidetään ja mitä sen perusteella voi odottaa.

---

<sup>227</sup> Tieva 2006, 24.

<sup>228</sup> Tieva 2006, 246; Valkokari ym. 2014, 25.

## 6 Johtopäätökset

Tämän päivän yritystä on vaikea tarkastella ilman verkostoitumisnäkökulmaa. Verkostoituminen on jokapäiväistä henkilö-, organisaatio- ja liiketoimintatasolla tapahtuvaa toimintaa, josta on muodostunut lähes olomuodon kaltainen ilmiö. Yritysten kilpailukyky on voimakkaasti kytkeytynyt niiden arvoverkostoon, ja liiketoimintaa pitää pystyä toteuttamaan yhdessä muiden yritysten kanssa. Samalla verkostoyritykset kuitenkin säilyttävät itsenäisyytensä välttyessään sitoutumasta mihinkään formaaliin organisaatiomalliin. Verkoston sisäinen itseorganisoituminen sekä itsenäisten toimijoiden strategiassa ja tavoitteissa tapahtuvat muutokset tekevät verkostoista jatkuvasti muuttuvia ja kehittyviä, minkä ansiosta verkostot pystyvät vastaamaan nykyisen liiketoiminnallisen ympäristön tarpeisiin perinteisiä staattisia yritys rakenteita tehokkaammin ja joustavammin.

Tässä työssä tarkasteltiin liiketoiminnan verkostoitumisen oikeudellista ulottuvuutta keskittymällä verkostojen sopimukselliseen ympäristöön. Tutkimuksen tavoitteena oli esittää verkostomaisen liiketoiminnan keskeisimmät vaikutukset sopimustoimintaan kokonaisuutena sekä selvittää erityisesti verkostoitumisesta seurannutta sopimuskäsityksen muutosta aikaisempaa joustavampaan suuntaan. Tutkimuksessa pyrittiin tutustumaan aihealueeseen mahdollisimman laajasti ja löytämään aiheen teoreettisen ympäristön sekä käytännön liiketoiminnan olennaisimmat yhteydet ja liittymäpinnat. Tutkimuskysymyksinä pohdittiin kysymyksiä kuten Mitä verkostojen sopimuksellisuus tarkoittaa ja miten se ilmenee? Miten perinteiset sopimuskäsitykset ovat kehittyneet ja muuttuneet verkostojen lisääntymisen seurauksena? Mitä uutta sopimustoiminnan kokonaisuuden näkökulma on tuonut sopimusoikeudelliseen ajatteluun? Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena perehtymällä laaja-alaisesti alan kirjallisuuteen ja oikeudelliseen aineistoon.

Verkostoille on tyypillistä sopimusten ja sopimusosapuolten keskinäinen riippuvuus. Sopimusten keskinäinen riippuvuus aiheuttaa sen, että verkostovaikutus on olemassa riippumatta siitä, onko verkosto kirjoitettu sopimuksilla ns. näkyviin vai ei. Kyse ei välttämättä ole aina kirjallisesta sopimuksesta. Verkoston voisikin todeta perustuvan yleiseen tunnistettavuuteen, so. siihen, että se on (objektiivisesti katsoen) havaittavissa. Tämä näkemys laajentaa sopimusverkoston ympäristön tarkastelun pelkästään sopimusoikeudellisesta ympäristöstä laajemman sopimustoiminnan kokonaisuuden tarkastelemiseen. Tässä tarkastelussa yrityksen toiminta markkinoilla vaikuttaa sen sopimussisältöihin. Yrityksen toiminnasta voi esimerkiksi tulla sopimuksen täydentymisen peruste



ja/tai mekanismi. Yritys voi toiminnallaan osoittaa täydentäneensä sopimuksen sisältöä ja antaa esimerkiksi epäselvässä sopimuksessa viitteitä siitä, mitä on osaltaan sopimuksella tarkoittanut. Tässä on huomioitava, että liikesopimuksien solmimisen taustalla on aina liiketaloudelliset näkökohdat ja tavoitteet, eivät juridiset. Lainsäädännöllä on toki luotu kehys koko sopimustoiminnan ympärille, mutta todellisuudessa lähtökohdat sopimusoikeuden ja sopimustoiminnan välillä voivat olla – varsinkin erikseen tarkasteltuina – hyvin erilaiset.

Tarkasteltaessa sopimuksia toimintana nousee tarkastelun keskiöön yritysten välinen yhteistyö. Yhteistyö on samaan aikaan sosiaalista ja aineellista, so. yhteistyö on sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintaa että monimutkaisten tuotteiden tai palveluiden tuotannon organisointia. Yritystoiminnan yhteistyökeskeisyys on muuttanut taloudellisen toiminnan hallintamekanismeja. Uusille yhteistyömuodoille tyypilliset sopimusten ylläpitomekanismit ovat usein epävirallisia ja perustuvat vastavuoroisuuteen ja luottamukseen. Samaan aikaan on huomattu, että kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin varautuvat, täsmälliset sopimukset sopivat huonosti verkostomaisen yritystoiminnan vapaamuotoisuuden ja vastavuoroisuuden lähtökohtiin. Se, mikä on sopimus ja mikä on sen merkitys yhteistyön säätelijänä, on muuttunut. Yritysverkostossa sopimuksissa korostuvat pitkäkestoisuus ja sitä kautta sopimusten tietynlainen epätäydellisyys, dynaamisuus ja prosessimaisuus. Sopimusoikeuden käsitysten kehittyminen peilaa osaltaan liiketoiminnallisten käsitysten yleistä muuttumista. Kun on jouduttu hyväksymään, etteivät markkinat toimi täydellisesti, eivät siinä toimijatkaan voi ajaa pelkästään omaa etuaan. On parempi tehdä yhteistyötä.

Erityisesti ennakoivan sopimisen avulla on mahdollista luoda selkeä pohja sopimusosapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien sekä vastuukysymysten arviointiin. Oikeussuhteiden suunnittelu on ennemminkin joustavaa tulevien tilanteiden ennakointia ja ongelmien ennaltaehkäisyä kuin pelkästään konfliktinratkaisun etsimistä. Ennakoivan oikeusajattelun yhtenä keskeisenä liiketoiminnallisena tavoitteena voi pitää yritysten ns. oikeudellisen hyvinvoinnin parantamista, so. oikeudellisen tietotaidon juurruttamista yrityskulttuuriin, yrityksen strategioihin ja kaikkeen jokapäiväiseen toimintaan integroimalla oikeudellinen osaaminen ja sopimusosaaminen yritysten muuhun toimintaan. Näin pyritään edistämään yritysten toimintaa kokonaisuutena, varmistamaan toivottujen tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen sekä tasapainottamaan riskejä. Tällöin sopimusjuridiikka toimii ennemminkin liiketoiminnan mahdollistajana kuin rajoitteena. Muun

muassa ennakoivan oikeusajattelun johdosta juridiikalle on muotoutunut yritystoiminnassa aikaisempaa positiivisempi rooli.

Nykyaikainen sopimusoikeus sisältää yhä enenevässä määrin sosiaalisia piirteitä. Sosiaalisuus ilmenee muun muassa siinä, että sopimukseen suhtaudutaan nykyään huomattavasti aikaisempaa henkilökohtaisemmin. Perinteisessä sopimusoikeudessa sopimusosapuolet ovat olleet lähinnä abstrakteja juridisia toimijoita kuten myyjiä, ostajia, velkojia ja velallisia. Näiden roolien taustalla olevien todellisten henkilöiden ominaisuuksilla ei ole ollut merkitystä. Moderni sopimusoikeus tunnustaa sopimuskumppanien reaaliset ominaisuudet sekä näiden ominaisuuksien vaikutuksen sopimussuhteisiin ja -toimintaan. Sopimusosapuolten sosiaalisen suhteen ja siihen liittyvien sosiaalisten normien ohella merkitystä saavat sopimuksen ulkopuoliset asiat ja olosuhteet, niistä tärkeimpänä keskinäinen luottamus ja lojaliteetti. Esimerkiksi lojaalisuutta voidaan vaatia, vaikka sopimussuhteen synnyttäviä velvoitteita toista kohtaan ei olisikaan taustalla. Mitä pidemmälle luottamuksen ja lojaliteetin osapuolten välillä voidaan katsoa kehittyneen, sitä todennäköisemmin vastuu voidaan määritellä sopimusperusteisesti.

Relational contracting -oppi korostaa sosiaalisia аспекteja, so. niitä asioita, joita ei voi suoraan johtaa kirjallisesti solmitusta sopimuksesta. Tällainen lähestymistapa avaa uusia näkökulmia pitkäkestoisten sopimussuhteiden arviointiin. Toisaalta suhdesopimusten osalta on huomioitava, että suhdesopimuksen sitovuus on tietyllä tavalla rajallinen, sillä se mielletään lähinnä kumppanuussuhteeksi, josta (ainakin teoriassa) kukin jäsenistä on vapaa eroamaan koska tahansa. Tämän tyyppisiä sopimuksia on käytännössä mahdotonta hallita perinteisen sopimusoikeuden tarjoamin työkaluin. Sopimuksen osapuolet muodostavat itse oman normiperustansa. Tarvittaessa sopimusta on mahdollista joko suullisesti tai kirjallisesti tarkentaa, tarkistaa tai jopa muuttaa. Relational contracting -ajattelu on osaltaan pyrkinyt kaventamaan sopimustoiminnan sopimusoikeuden välistä kuilua ja jopa ristiriitaa.

Useiden vuosien ajan käyty sääntö-periaate-keskustelu oikeustieteessä tunnustaa nykyään oikeusperiaatteiden merkityksen ja tärkeyden. Tämän seurauksena sisällöllisten oikeusperiaatteiden, erityisesti lojaliteettiperiaatteen, merkitys sopimusoikeudessa on vahvistunut. Lainsäädännössä lojaliteettiperiaatteen vahvistunut asema näkyy sellaisten normien

lisääntymisenä, jotka edellyttävät toisen edun huomioon ottamista. Edelleen sopimusoikeudellisen sääntelyn luonteen voi ajatella korostavan oikeusperiaatteiden merkitystä; yleinen siviililaki puuttuu, sääntely on avointa, se koostuu yleislausekkeista ja korostaa sovittelusääntöjä. Pelkästään sääntöjen tasolla tarkasteltuna sopimusoikeuden järjestelmä jäisi varsin aukolliseksi.

Monien tutkijoiden mielestä nimenomaan lojaliteettiperiaate kiteyttää ajatukset yritysten yhteistoiminnan edellytyksistä ja yhteistoimintavaatimusten edellytysten täyttymisestä. Yritysten välisen yhteistoiminnan lisääntyessä, mutta toisaalta yritysten kuitenkin toimiessa edelleen omat taloudelliset tavoitteet etusijalla, on oltava jonkinlaiset rajat, joiden mukaan yritys voi operoida. Lojaliteettivelvoite on tuonut sopimusoikeuteen yhteistoimintanäkökulmaa nimenomaan edellyttämällä sopimusosapuolia ottamaan oman etunsa lisäksi myös vastapuolen edut huomioon. Lojaliteettivelvoite on sitä voimakkaampi, mitä enemmän sopimus edellyttää yhteistoimintaa, mitä pitkäkestoisempi sopimus on tai mitä henkilökohtaisempi sen luonne on.

Lojaliteettiperiaatteen asema ei kuitenkaan ole ongelmaton, ja se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Joidenkin asiantuntijoiden mielestä lojaliteettiperiaate paradoksaalisesti jopa vähentää lojaaliutta ja luottamusta sopimussuhteessa ja jäykistää sopimuskulttuuria sopimusosapuolten pyrkiessä sopimaan tiukoista rajoista omille velvollisuuksilleen ja osoittamaan näin, ettei sopimuksessa edellytetä muuta. Edelleen lojaliteettiperiaatetta on kritisoitu sen ennakoimattomuudesta. Lojaliteettiperiaate ei ole universaalisti tunnustettu, yhtenäinen periaate. Suomessa periaatteen voimassaolo perustuu sen oikeus- ja sopimuskäytännössä sekä lakien esitöissä ja oikeuskirjallisuudessa saamaan institutionaaliseen tukeen. Koska lojaaliperiaatetta ei ole säädetty osaksi voimassa olevaa lakia, sen sisältö jää väljäksi ja täsmentymättömäksi, ja periaatetta on vaikea laatia sopimusehtojen muotoon. Tutkijoilla onkin useita eriäviä mielipiteitä periaatteen tarkasta sisällöstä, ulottuvuudesta, konkreettisista oikeusseuraamuksista ja jopa periaatetta parhaiten kuvaavasta käsitteestä.

Lojaliteettiperiaatteen saama kritiikki on ainakin osittain aiheellista. Esimerkiksi intressiristiriitojen osalta sopimusoikeudessa tunnustetaan periaatteellisenä lähtökohtana jokaisen oikeus tavoitella itselle edullisinta tulosta. Lojaliteettivaatimusta ei näin ollen voi mitoittaa niin, että se vaarantaisi sopimukseen liittyvän ja hyväksyttävän omien intressien edistämisen. Kritiikistä huolimatta lojaliteettiperiaate säilyttäneen kasvaneen asemansa (muun muassa) verkostoyritysten välisissä

pitkäkestoissa liiketoimintasopimuksissa myös tulevaisuudessa. Lojaliteettiin – samoin kuin luottamukseen – perustuvia sopimusrakenteita pitäisi käyttää sopimustoiminnassa entistä laajemmin ja tietoisemmin. Oikein käytettynä lojaliteettiperiaatteen voi nähdä toimivan verkoston sopijapuolten yhteistyön ohjauskeinona, kasvattavan osapuolten välistä luottamusta ja lisäävän yhteistyön tehokkuutta. Periaatteen yhteys on selvästi yhteiskuntamoraalinen, ja sille on annettu verkostoissa oikeudellista merkitystä myös ilman nimenomaista sopimusta. Yleisesti lojaliteettiperiaatteen voi nähdä muodostavan oikeudellisen ydinteorian verkostomaisen liiketoiminnan sopimuksellisuudelle.

Tämän työn keskeisenä kokonaisjohtopäätöksenä on, että nykyisen sopimustoiminnan kokonaisuuden tarkastelun ratkaisumallit ovat aivan jossain muualla kuin perinteisen sopimusoikeuden tarjoamissa ratkaisuissa. Työn otsikkoon otetun lainauksen ”Sopimustoiminta eroaa sopimusoikeuden kanssa siinä, edustaako systeemi sopimusosapuolia vai yhteiskuntaa.” (Matti Rudanko) voi mieltää monella tavalla. Lainauksen tarkoituksena ei ollut raamittaa aiheen tarkastelua, vaan ennemminkin herättää ajatuksia. Yksi tapa mieltää lainaus on heijastaa työn sanomaa perinteiseen tuomioistuintoimintaan, toisin sanoen yhteiskuntaan, ja todeta, ettei sopimussuhteiden sosiaalisuuden korostuminen ja uudet kokonaisanalyysin keskittyvät sopimuskäsitykset tue perinteistä tuomioistuintoimintaa. Tuomarin näkökulmasta enemmän merkitystä olisi tarkoilla ohjeistuksilla ja selkeällä oikeuslähdeopilla. Tuomioistuin ei kuitenkaan saisi olla sopimussuhteiden tarkastelussa määräävä tekijä, vaan toimivan yhteistyösuhteen kannalta juridisen vastuun rajat tulisi määritellä eri sidosryhmien vuoropuhelun kautta. Toisaalta, kuten tässäkin työssä todettiin, tuomioistuinratkaisujen merkitys sopimusriidoissa on huomattavasti vähentynyt ja vaihtoehtoisten riidanratkaisukeinojen merkitys on kasvanut. Tuomioistuinkeskeisyyden sijaan juridiikka olisikin hyvä nähdä *liiketoimintavälineenä*, jolla yritys mahdollistaa toimintaansa.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa yritysverkostojen sopimuksellisuuden aihepiiriä olisi mahdollista lähestyä useasta eri näkökulmasta. Ensinnäkin, yksi mielenkiintoinen näkökulma saman aihepiirin sisällä voisi olla sopimusten riskinhallinnallinen tehtävä, jolloin oikeudellisuus liittyisi entistä enemmän kokonaisliikkeenjohdolliseen aspektiin. Toiseksi, vuorovaikutusnäkökulman ja luottamuksen merkityksen korostuessa ihmisten tosiasiallinen käyttäytyminen sopimussuhteissa ja siinä erityisesti kehollisuuden näkökulma voisi olla sellainen aihealue, josta olisi mahdollista ammentaa lisää näkökulmia verkostojen ja niiden toiminnan oikeudellisiin elementteihin. Edelleen sopimusoikeiden yhtenä haasteena tulevaisuudessa – tai itse asiassa jo tällä hetkellä – on kehittää

uusien sopimisen tapojen ohella uusia sopimuksen kirjoittamisen tapoja ja täsmentää, mitä sopimuslukutaito nykyään sisältää ja edellyttää. Esimerkiksi visuaalisuuden hyödyntäminen monimuotoisissa sopimuksissa on yksi kasvavista mielenkiinnon aiheista. Lopuksi, yksi mielenkiintoinen lähestymistapa yritysverkostojen sopimuksellisuuteen voisi olla oikeustaloustieteellinen lähestymistapa, jossa huomio kohdistuisi erityisesti siihen, miten sopimusoikeuden tulisi kehittyä yritysten taloudellisen (yhteiskunnallisen) kokonaistehokkuuden kriteereillä arvioituna.